

**ILCIA VISSOLELA BENGE LOPES**

**SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL NUMA EMPRESA DO SETOR  
PETROLÍFERO ANGOLANO**

**Orientador: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2014**

**ILCIA VISSOLELA BENGE LOPES**

**SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL NUMA EMPRESA DO SETOR  
PETROLÍFERO ANGOLANO**

Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Presidente do Júri: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professora Doutora Regina Maria da Cruz Queiroz

Orientador: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Data da defesa: 5 de janeiro de 2015

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2014**

*Posso todas as coisas em Cristo que me fortalece.*  
*Filipenses 4:13*

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho de investigação não seria possível sem a participação de algumas pessoas.

Começo por agradecer à minha família, em especial à minha mãe, Teresa da Natividade Benge, e aos meus irmãos Lair e Denise, que ao longo do meu percurso académico sempre me apoiaram em todas as escolhas que fiz, contando sempre com o seu incondicional apoio.

Quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Isabel Duarte pela transmissão de conhecimentos, ajuda e dedicação.

Aproveito para realçar o papel que a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia tiveram no percurso do meu percurso académico.

## **Resumo**

As empresas atuam atualmente num mundo globalizado, onde a competitividade é cada vez maior e onde todos os aspetos podem ser diferenciadores e criadores de valor no âmbito da sua atividade.

A responsabilidade social e a sustentabilidade são temas que se encontram cada vez mais nas agendas tanto das empresas de maior dimensão, como em empresas de dimensão mais pequena. Cada vez mais se entende que a adoção deste tipo de práticas é, desde logo, um aspeto diferenciador e valorizador da imagem da empresa, como pode também ser um aspeto encarado como estratégico, uma vez que a adoção deste tipo de práticas tem mostrado ser capaz de tornar as empresas mais eficientes, melhorando a médio e longo prazo os resultados operacionais.

Uma vez que Angola está em grande desenvolvimento importa entender se as empresas que atuam no país desenvolvem preocupações a nível da sustentabilidade e da responsabilidade social, de forma a maximizarem os impactos positivos e diminuírem os impactos negativos que a sua atividade possa ter na região em que atuam.

Deste modo, foi realizado um estudo de caso junto de uma empresa do setor petrolífero, relevante para a economia angolana, de forma a perceber se possui uma política de sustentabilidade e responsabilidade social.

Os resultados obtidos mostram que a empresa estudada ainda não possui práticas de responsabilidade social e sustentabilidade eficazes. Neste sentido, é fundamental investir na consciencialização e formação, uma vez que se verifica ainda uma certa falta de informação sobre a valorização desta temática.

**Palavras – Chave:** Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Empresas, Angola

## **Abstract**

Nowadays, the companies operate in an increasingly globalized world, where competitiveness is increasing and where all aspects can be differentiated and value creators in their activity.

Social responsibility and sustainability are issues that are increasing on the agendas of both larger companies, as smaller sized companies. There's a greater understanding that the adoption of such practices is, sooner, an appearance differentiator and an exploiter of the company's image, as can also be seen as strategic aspect, since the adoption of such practices have been shown to be able to make companies more efficient, improving the medium and long-term operating results.

This study analyses how the companies in Angola face social responsibility and sustainability. Because we believe that Angola is a country undergoing rapid growth it's important to understand whether companies operating in the country are developing concerns about the sustainability and social responsibility, in order to maximize the positive impacts and reduce negative impacts that their activities may have on the region in which they operate.

Thus, a case study was conducted among a company in the oil sector, relevant to the Angolan economy, in order to perceive if it has a policy of sustainability and social responsibility.

The results showed that the studied company still don't have effective social responsibility and sustainability practices. In this context, it is essential to invest in awareness and training, since there is still a certain lack of information about valorization of this subject-matter.

**Keywords:** Social Responsibility, Sustainability, Business, Angola.

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

<b>CERES</b>	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>FNLA</b>	Frente Nacional de Libertação de Angola
<b>GNL</b>	Gás Natural Liquefeito
<b>GRI</b>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<b>INEFOP</b>	Instituto Nacional de Formação Profissional
<b>MINPET</b>	Ministério dos Petróleos
<b>MPLA</b>	Movimento Popular para a Libertação de Angola
<b>MPME</b>	Micro, Pequenas e Médias Empresas
<b>ONG</b>	Organizações Não Governamentais
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>RSE</b>	Responsabilidade Social Empresarial
<b>SONANGOL</b>	Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P
<b>UAN</b>	Universidade Agostinho Neto
<b>UCAN</b>	Universidade Católica de Angola
<b>UNITA</b>	União Nacional para a independência Total de Angola

## Índice Geral

Epígrafe .....	2
Agradecimentos.....	3
Resumo.....	4
Abstract .....	5
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	6
Índice de Tabelas.....	9
Índice de Gráficos .....	10
Índice de Quadros .....	11
Índice de Figuras .....	11
Introdução .....	12
1. Tema da Investigação.....	13
2. Relevância e Objetivo do Estudo .....	14
3. Opções Metodológicas .....	15
4. Estrutura da Dissertação.....	17
Capítulo 1 .....	18
Revisão da Literatura .....	18
1.1 Ética e Responsabilidade Social como Fator de Competitividade Empresarial .....	19
1.2 Evolução do Conceito de Responsabilidade Social no Meio Empresarial.....	20
1.3 Modelos de Responsabilidade Social .....	22
1.3.1 Modelo de Carroll .....	22
1.3.2 Modelo de Garriga e Melé.....	25
1.3.3 Modelo de Quazi e O'Brien .....	26
1.4 Instrumentos de Responsabilidade Social .....	27
1.4.1 <i>Global Reporting Initiative</i> .....	28
1.4.2 <i>Ethos</i> .....	30
1.5 Contributo da adoção de práticas de Responsabilidade Social no desempenho estratégico das empresas.....	31
1.6 Sustentabilidade – abordagem ao tema .....	34
1.6.1 A evolução das atitudes face ao conceito de sustentabilidade.....	35
1.6.2 Os pilares da Sustentabilidade: ambiental, social e económico .....	36
1.6.3 Motivação para adoção de estratégias de sustentabilidade.....	38



Capítulo 2 .....	40
Contextualização do estudo de caso .....	40
2.1 Breve Contextualização histórica de Angola .....	41
2.2 Análise da economia angolana .....	45
2.3 A Importância do sector do petróleo na economia angolana .....	48
2.3.1 O programa da Indústria Petrolífera Angolana .....	49
2.3.2 A importância do Ministério dos Petróleos .....	49
2.4 A responsabilidade social e a sustentabilidade no tecido empresarial angolano .....	52
2.5 Apresentação da Sonangol: promotora do desenvolvimento angolano .....	55
2.5.1 Responsabilidade Social da empresa .....	57
Capítulo 3 .....	61
Estudo Empírico .....	61
3.1 Objetivos do Estudo .....	62
3.1.1 Objetivos Específicos .....	62
3.2 Metodologia .....	63
3.2.1 Participantes .....	64
3.2.2 Instrumentos de Recolha de Dados .....	64
3.3 Análise dos Resultados Quantitativos .....	65
3.4 Análise dos Dados Qualitativos .....	82
3.5 Limitações ao estudo e Recomendações Futuras .....	84
Conclusão .....	85
Bibliografia .....	88
Apêndices .....	I
Apêndice I – Questionário .....	II
Apêndice II - Entrevista .....	VII

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Género dos inquiridos.....	65
Tabela 2: Idade dos inquiridos.....	66
Tabela 3: Idade dos inquiridos, por género .....	67
Tabela 4: Incentivo e Estímulo.....	67
Tabela 5: Recrutamento sem discriminação .....	68
Tabela 6: Existência de Planos de saúde, segurança e apoio social .....	68
Tabela 7: Preocupação em proporcionar um bom equilíbrio entre a vida pessoal e familiar...69	
Tabela 8: Formação contínua aos colaboradores.....	69
Tabela 9: Produção de petróleo vs. Redução do impacto ambiental. ....	70
Tabela 10: Minimização de resíduos vs. Prática de reciclagem .....	71
Tabela 11: Minimização de resíduos vs. Emissões para a atmosfera .....	72
Tabela 12: Funções de controlo de qualidade .....	73
Tabela 13: Plano interno de regras e procedimentos.....	73
Tabela 14: Certificação ISO.....	74
Tabela 15: Diminuição dos custos de produção vs. Impacto ambiental.....	75
Tabela 16: Redução do impacto ambiental com a extração de petróleo .....	75
Tabela 17: Informação sobre os produtos e impactos .....	76
Tabela 18: Política para garantir honestidade e qualidade .....	77
Tabela 19: Pagamento atempado das faturas.....	77
Tabela 20: Existência de processo de registo de reclamações.....	78
Tabela 21: Cooperação com outras empresas da área petrolíferas .....	79
Tabela 22: Valores e regras de conduta.....	80
Tabela 23: Comunicação dos valores da empresa a clientes .....	80
Tabela 24: Formação aos trabalhadores sobre o tema do petróleo.....	81
Tabela 25: Contribuição para causas sociais .....	82

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1-Indicadores da Economia Angolana 2006-2011. ....	46
Gráfico 2 - Contribuições para Projetos Sociais.....	58
Gráfico 3: Género dos inquiridos .....	65
Gráfico 4: Idade dos inquiridos .....	66
Gráfico 5: Incentivo e Estímulo.....	67
Gráfico 6: Recrutamento sem discriminação.....	68
Gráfico 7: Preocupação em proporcionar um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. ....	69
Gráfico 8: Formação contínua aos colaboradores .....	70
Gráfico 9: Produção de petróleo vs. Redução do impacto ambiental.....	71
Gráfico 10: Minimização de resíduos vs. Prática de reciclagem.....	71
Gráfico 11: Minimização de resíduos vs. Emissões para a atmosfera.....	72
Gráfico 12: Funções de controlo de qualidade .....	73
Gráfico 13: Plano interno de regras e procedimentos.....	74
Gráfico 14: Certificação ISO.....	74
Gráfico 15: Diminuição dos custos de produção vs. Impacto ambiental.....	75
Gráfico 16: Redução do impacto ambiental com a extração de petróleo. ....	76
Gráfico 17: Informação sobre os produtos e impactos .....	76
Gráfico 18: Política para garantir honestidade e qualidade .....	77
Gráfico 19: Pagamento atempado das faturas .....	78
Gráfico 20: Existência de processo de registo de reclamações .....	78
Gráfico 21: Cooperação com outras empresas da área petrolíferas.....	79
Gráfico 22: Valores e regras de conduta .....	80
Gráfico 23: Comunicação dos valores da empresa a clientes.....	81
Gráfico 24: Formação aos trabalhadores sobre o tema do petróleo .....	81
Gráfico 25: Contribuição para causas sociais.....	82

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 -Cartografia das teorias e abordagens à RSE.....	25
Quadro 2 - Indicadores GRI .....	29
Quadro 3- Cronologia da história de Angola de 1961 a 2007. ....	45

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Modelo de RSE de Carrol .....	22
Figura 2 - Modelo de três domínios de RSE de Schwartz e Carroll.....	24
Figura 3- Modelo de duas dimensões da RSE de Quazi e O'Brien.....	26
Figura 4 - Os três pilares do desenvolvimento sustentável. ....	37
Figura 5 - Modelo De Análise Das Motivações Empresariais .....	39
Figura 6 - Organigrama Ministérios dos Petróleos Angola. ....	51
Figura 7 - Organograma SONANGOL .....	57

## **Introdução**

No mundo atual, a mudança é algo que faz parte do dia-a-dia, todos temos de nos adaptar a esta realidade. Temos assistido à evolução tecnológica, bem como ao aumento de outras preocupações sociais e ambientais que influenciam o quotidiano das pessoas e também das empresas. Em ambos os casos, os comportamentos sociais tendem a adaptar-se em função dos padrões sociais e ambientais em que estão inseridos, sendo que as empresas são influenciadas e influenciam a sociedade (Deegan, 2002).

As empresas para serem sustentáveis necessitam de conseguir ter uma boa saúde financeira, mas precisam também de conseguir criar uma imagem e comunicá-la à sociedade. Esta imagem cria-se através da emissão de sinais de comunicação muitas vezes associados às boas práticas sociais e ambientais (Brammer & Pavelin, 2004). Neste contexto, é cada vez mais importante entender a influência que a adoção de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social têm na gestão estratégica das empresas.

Importa referir que Angola é uma antiga colónia portuguesa e que, após a sua independência, viveu longos anos de Guerra Civil (26 anos) pelo facto de a UNITA (União Nacional para a independência Total de Angola) após perder as eleições gerais, não aceitar que o território fosse governado com base numa única força política, que no caso era o MPLA (Movimento Popular para a Libertação de Angola). Este conflito terminou em abril de 2002, quando o Governo e UNITA assinam o Memorando de Entendimento de Luena, o que representou o fim da campanha governamental para alcançar a paz por via militar e resultou em inúmeras situações adversas à economia e à sociedade.

Nos últimos anos, o crescimento económico tem surpreendido os mercados e tem contribuído para tornar Angola numa potência económica relevante, não só no continente Africano como também em termos mundiais.

No entanto, para conseguir competir no mercado global e assegurar a melhoria de um quadro regulador, a divulgação e implementação da legislação ambiental e respetiva regulamentação constam dos principais desafios do governo angolano.

O aumento dos investimentos públicos provocou motivação no sector privado e nas organizações da sociedade civil para pensarem em inovações de produtos e serviços que

possam estar ao alcance das populações e favorecer o desenvolvimento sustentável num contexto de demandas sociais urgentes.

O desenvolvimento sustentável em Angola constitui um requisito prévio da erradicação da pobreza, do desenvolvimento social e da criação de uma economia forte e diversificada. O país prossegue a realização de um crescimento inclusivo e sustentável ao serviço do desenvolvimento humano, adotando uma abordagem abrangente e sistémica orientada para a erradicação da pobreza e da fome, e permitindo o acesso universal aos serviços sociais.

Assim, neste trabalho pretendemos avaliar até que ponto estas medidas associadas à responsabilidade social e sustentabilidade são já ou não uma realidade no tecido empresarial angolano, e de que forma as empresas estão consciencializadas para a relevância destas práticas para a sua melhor integração e capacidade de competitividade a nível do mercado global.

## **1. Tema da Investigação**

O mundo empresarial tem evoluído ao longo da sua história, as empresas que surgiram na época da Revolução Industrial conseguiram obter um desenvolvimento rápido, muito em parte graças ao facto de não existirem determinadas condicionantes e regras, acabando essa evolução desenfreada por causar algumas consequências negativas, quer a nível ambiental quer social. Após esta fase assistimos a uma outra, a globalização que levou à expansão dos mercados, assente no desenvolvimento tecnológico, dos transportes e vias de comunicação.

Atualmente encontramos-nos numa terceira fase caracterizada pelos ambientes altamente competitivos com que as empresas têm de saber lidar, bem como regras mais claras a nível da legislação laboral e do ambiente, exigindo que estas apostem na inovação e sofisticação da sua atividade (Dunphy et al, 2003).

As empresas sentem a exigência do mercado e veem-se na necessidade de implementar nos seus processos de produção de produtos, serviços e sistemas associados à qualidade, otimização do tempo de produção e entrega, sem que se descure as preocupações ambientais e sociais (Sarkis & Scroufe, 2005).

As empresas da «nova geração» desenvolvem assim maiores preocupações com as questões sociais e ambientais, incorporando-as na sua estratégia de gestão, denominando-se de empresas *value-driven*, pois o seu objetivo é acrescentar e criar valor (Dunphy et al, 2003).

Assim, nos últimos anos é frequente vermos as empresas apresentarem no seu plano estratégico e de ação uma parte dedicada à sustentabilidade e responsabilidade social, ainda que isto aconteça em parte devido à legislação ser cada vez mais exigente nestas áreas. Para além disso, as organizações entenderam que as práticas ambientais e sociais podem trazer um acréscimo de oportunidades de inovação. Passámos assim de um modelo que considerava que estas práticas eram um custo adicional e que colocava em causa a competitividade da empresa, para um modelo que encara as práticas sociais e ambientais como uma mais-valia (Demajorovic, 2001).

Neste trabalho pretendemos estudar de que forma a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade são aspetos relevantes na gestão das empresas que compõem o tecido empresarial petrolífero angolano, utilizando para tal uma empresa relevante para a economia angolana.

## **2. Relevância e Objetivo do Estudo**

A economia angolana tem nos últimos anos apresentado um bom desempenho a nível do seu desenvolvimento, tendo uma taxa de crescimento anual médio de 8,9% entre 2009 e 2011 e uma previsão de 7,1% em 2014, ultrapassando economias como as da China e Brasil. Para além disto, apesar das perturbações económicas mundiais nos últimos anos, a economia angolana conseguiu manter uma taxa de inflação e de câmbio face ao dólar bastante estável.

Apesar de tudo isto, a economia angolana continua a depender em grande parte do sector petrolífero e da atividade de importação, com o sector publico a não conseguir satisfazer as necessidades do consumo interno.

Tendo em conta este desenvolvimento um pouco repentino do tecido empresarial angolano, importa analisar se este desenvolvimento tem sido acompanhado de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social que contribuam para a boa distribuição dos resultados deste desenvolvimento e não para causar impactos negativos a nível social e ambiental.

Por vezes, o desenvolvimento desenfreado leva a que não haja tempo de se refletir sobre estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social, pois o principal objetivo é conseguir-se recuperar os investimentos, podendo estas políticas ficar um pouco esquecidas.

Na Europa, as empresas têm apresentado cada vez mais interesse em implementar, nas suas estratégias de gestão, práticas de sustentabilidade e responsabilidade social. Assim, o objetivo deste estudo é estudar o tema da responsabilidade social e sustentabilidade no tecido empresarial angolano e perceber a importância estratégica da adoção destas práticas no tecido empresarial angolano, como forma de criar valor e diferenciação face à concorrência, usando deste facto para conseguir mais clientes e satisfazer os seus fornecedores e *stakeholders*.

### **3. Opções Metodológicas**

Ao desenvolver-se um projeto de investigação, deve-se partir sempre de um objetivo principal e depois definir alguns objetivos específicos, que irão direcionar e orientar todo o desenvolvimento do trabalho.

O objetivo principal passa por formular a hipótese geral da investigação, enquanto os sub-objetivos pretendem testar hipóteses mais específicas (Hill & Hill, 2009).

Deste modo, tendo em conta que o tema da responsabilidade social e sustentabilidade é um assunto que compreende diferentes motivações e abordagens, consideramos pertinente lançar algumas hipóteses a serem testadas e respondidas posteriormente, aquando da análise dos resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

Assim, definimos as seguintes hipóteses:

H1: As empresas petrolíferas angolanas, com maior capacidade económica, desenvolvem maiores preocupações a nível da responsabilidade social e sustentabilidade;

H2: As empresas petrolíferas angolanas, com maior capacidade económica, consideram que as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade são uma oportunidade de acrescentar valor e competitividade.

Definir as questões de investigação é também um passo fundamental na delimitação da estratégia que devemos adotar no desenvolvimento da investigação. As questões de investigação e os objetivos do estudo são dois elementos condicionadores da forma como iremos abordar o tema, da metodologia a selecionar e da forma de recolha de dados que iremos adotar.



Com a definição das questões de investigação conseguimos centrar-nos nos conceitos a serem estudados de forma mais aprofundada e posteriormente relacionar com os dados recolhidos, conseguindo depois apresentar conclusões sobre a temática estudada.

Assim, para o presente estudo definimos as seguintes questões de investigação:

Q1- Quais as principais motivações para a adoção de práticas de sustentabilidade?

Q2- Quais as principais motivações para a adoção de práticas de responsabilidade social?

Q3- De que forma a adoção de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade podem contribuir para o desenvolvimento empresarial das empresas petrolíferas angolanas?

Pretendemos com o nosso estudo de caso obter informações que possibilitem a resposta tanto às questões de investigação como às hipóteses colocadas. Sendo uma empresa de grandes dimensões, representativa do setor petrolífero angolano, entendemos que estes resultados possam ser extrapolados para outras empresas deste setor, uma vez que todas elas dependem institucionalmente desta.

No presente trabalho a metodologia adotada passou por:

1. Realização de pesquisa bibliográfica sobre os temas relevantes para o estudo;
2. Desenvolvimento e construção de um modelo conceptual baseado na formulação das questões de investigação, objetivos e hipóteses de estudo;
3. Realização de um estudo quantitativo e qualitativo, através da aplicação dos instrumentos de recolha de dados, questionário e entrevista, de onde pretendemos obter a informação específica sobre o tema em estudo.

Assim, adotamos uma pesquisa de natureza aplicada quantitativa e qualitativa, descritiva, concretizada pela aplicação do questionário e entrevista, por considerarmos que estes dois instrumentos em conjunto fornecerão informação variada e diversificada, possibilitando uma análise mais profunda e objetiva do tema que nos propomos a analisar.

#### **4. Estrutura da Dissertação**

Este estudo está organizado em três capítulos.

No primeiro capítulo será desenvolvida a parte da revisão bibliográfica de forma a contextualizar a temática da responsabilidade social e da sustentabilidade a nível geral e empresarial, apresentando-se uma abordagem conceptual ao tema e a sua evolução ao longo do tempo.

No segundo capítulo avançamos para a contextualização do tema de forma mais específica e aplicada ao caso particular de Angola. Abordaremos neste capítulo, de forma breve, a história de Angola e da sua evolução a nível económico e social nos últimos anos, após o fim da Guerra Civil. Tendo em conta que é da indústria petrolífera que o país mais depende, iremos abordar o caso da Sonangol, fazendo uma apresentação da empresa e depois uma breve análise sobre as preocupações que esta desenvolve a nível da responsabilidade social e sustentabilidade.

Por último, no capítulo 3, apresentaremos o estudo empírico, que passa pela aplicação de questionários e entrevistas a colaboradores da empresa Sonangol, tendo por objetivo verificar se existem níveis significativos de diferença entre as preocupações a nível da sustentabilidade e responsabilidade social.

Serão ainda apresentadas algumas conclusões que consideramos pertinentes e sugestões para futuras investigações.

Importa ainda referir que esta dissertação será redigida segundo o novo acordo ortográfico da Língua Portuguesa e será adotada a norma da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, segundo o despacho nº 30/2014, com o título “ Homologação das normas para elaboração e apresentação de teses de doutoramento”.

## **Capítulo 1**

### **Revisão da Literatura**

---

## **1.1 Ética e Responsabilidade Social como Fator de Competitividade Empresarial**

As empresas estão sujeitas à análise constante da opinião pública, dos seus clientes, fornecedores, *stakeholders* e concorrência, pelo que é de elevada importância a adoção de normas éticas que regulem as suas ações, dado que este tipo de postura é cada vez mais encarada como benéfica para o desempenho económico das empresas.

Joyner e Payne (2002) apresentam a evolução que tem sido feita dentro das empresas e que mostra a pressão cada vez maior para que estas sigam uma linha de ação associada a conceitos relacionados com a ética empresarial e responsabilidade social.

As empresas podem ter diferentes motivações para adotarem este tipo de linhas de ação, desde quererem fazer o que está correto, até ao facto de os gestores entenderem os benefícios destas práticas para a competitividade das empresas, bem como para garantirem a sustentabilidade das mesmas. Para Rego et al (2007), uma boa gestão advém da articulação dos desempenhos económico, social e ambiental, pelo que o objetivo organizacional deve incluir o desempenho, mas também a saúde e bem-estar dos seus membros e o desenvolvimento da comunidade.

O debate sobre os conceitos de valores, ética empresarial e responsabilidade social empresarial, tem sido longo, sendo, por isso, fundamental apresentar uma definição destes conceitos:

- Valores: são o conjunto de crenças e princípios que um determinado grupo assume, como as atitudes e os princípios corretos que guiam as suas ações (Andrews, 1989). Estes valores estão relacionados com a cultura da comunidade onde o grupo está inserido, contudo podem transformar-se em universais, quando transcendem os limites da cultura (Rego et al, 2007)
- Ética: conceção do que é correto e justo, conduta ou comportamento (Carroll, 1991). Velasquez (1999) e Rego et al (2007) consideram que a definição de ética está associada a preocupações com os julgamentos morais que os outros podem fazer, juízos normativos que se estabelecem entre o bom e mau, certo ou errado, associados a condutas ou comportamentos.

No âmbito dos negócios a ética empresarial é entendida como a dinâmica estabelecida entre a ética e o negócio (De George, 2006).

Assim, a ética e a responsabilidade social são dois conceitos que pressupõem uma reflexão sobre o bem e o mal, analisando a ação humana e a sua adequação moral.

A nível empresarial a ética implica uma análise profunda sobre a ação que a empresa desenvolve e a forma como o faz, identificando os impactos negativos e positivos dessa ação, procurando assumir uma postura mais humanizada adaptada ao mundo dos negócios.

As profundas alterações políticas, sociais e económicas têm obrigado as empresas a saber lidar melhor com problemas éticos, como a corrupção, fraudes, abusos no campo laboral, desrespeitos ambientais, entre outros. A par do aumento destes problemas, tem também aumentado a procura, por parte das empresas, de adoção de práticas social e eticamente responsáveis.

Podemos considerar que se vive uma nova fase empresarial em que se busca o sentido ético no desenvolvimento da atividade das empresas, que progressivamente vão reconhecendo o valor do comportamento ético e socialmente responsável na valorização da própria empresa (Jesus, 2002).

Assim, as empresas e organizações devem entender que a ética pode construir a imagem de uma empresa, como a falta dela pode destruí-la, a adoção de uma postura ética confere valor à imagem das empresas. Não basta falar em ética, é necessário praticá-la diariamente nas ações empresariais.

## **1.2 Evolução do Conceito de Responsabilidade Social no Meio Empresarial**

Nos últimos anos temos assistido ao aumento do interesse por parte de investigadores e autores sobre esta temática. Podemos considerar que o marco histórico a nível de produção de bibliografia sobre este tema acontece com a obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Howaerd Bowen (1953), surgindo o conceito de Responsabilidade Social Empresarial como a dinâmica entre o que a sociedade espera das empresas e o que as empresas pretendem dar às sociedades onde atuam.

Entre a obra de Bowen de 1953 até aos anos 60 vários foram os autores que apresentaram estudos sobre o tema como Davis (1960), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1975) e Walton (1967). Assim, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial foi evoluindo num sentido mais exato e próximo do seu real significado (Carroll, 1999).

Mcguire (1963) parte do princípio que a responsabilidade social passa apenas pelo cumprimento das suas obrigações legais e económicas e também obrigações com a sociedade (Carroll, 1999). Nesta linha de pensamento, Walton (1967) afirma que a responsabilidade passa, desde logo, pela consciencialização dos gestores de topo de que estas práticas passam pela relação próxima entre a empresa e a sociedade.

Em 1973, Davis define Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como as ações que as empresas adotam para ultrapassar eventuais situações de ordem económica, técnica e legal que envolvem a sua atividade, partindo do princípio que a responsabilidade social começa onde a lei termina.

A RSE é uma preocupação cada vez mais frequente das organizações, desde as pequenas às grandes. Apesar de este tema ser já muito abordado, isto não significa que as empresas tenham processos estruturados, sendo a maioria resultado da intuição.

Carroll (1979) afirma mesmo que a responsabilidade social das empresas envolverá sempre as dimensões económicas, legal, ética e filantrópica, variando estas abordagens consoante a realidade social em que a empresa desenvolve a sua atividade.

Nos anos 80, Drucker (1984) apresenta uma abordagem em que a rentabilidade e a responsabilidade devem ser conceitos complementares, ou seja, o facto de se adotar ações de responsabilidade social contribui para melhores resultados operacionais das empresas.

A rentabilidade e a responsabilidade social voltam a ser relacionadas noutros estudos, associados às dimensões fundamentais da RSE sendo elas: económica, leal, ética e filantrópica (Aupperle & Hatfield, 1985).

Outros autores apontam para a importância dos *stakeholders*, isto é, as organizações dependem e são influenciadas por eles, logo a operacionalização das ações de responsabilidade social dependerão também da sua influência (Freeman & Reed, 1984).

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento do interesse pelos autores no que diz respeito a esta temática por parte de entidades nacionais e internacionais que se dedicam fortemente à questão da RSE, bem como às questões da ética e desenvolvimento sustentável. Assim, Rego et al (2007, p.25) defendem que a responsabilidade social das empresas inclui um conjunto de atividades “empresariais aos níveis económico, legal, ético e filantrópico/discrecionário”, que se ajustam “aos valores e às expectativas da sociedade.” Os mesmos autores, citando a perspetiva do Instituto *Ethos*, referem que a responsabilidade social depende da ética nos negócios, sendo necessário haver coerência entre ação e discurso.

## **1.3 Modelos de Responsabilidade Social**

Neste ponto pretendemos realizar uma breve abordagem aos modelos de responsabilidade social mais relevantes, fazendo uma breve clarificação sobre as características e tipo de abordagem que cada um deles faz ao tema e à forma como as empresas implementam este tipo de ações.

### **1.3.1 Modelo de Carroll**

O modelo RSE sugerido por Carroll surge no seguimento de um estudo empírico realizado por este e mais dois investigadores, Aupperle e Hatfield em 1985. Neste estudo, os autores analisaram os resultados de vários estudos, tendo depois sugerido um modelo que relaciona a responsabilidade social e a rentabilidade. O desenvolvimento e validação do estudo deu origem à pirâmide da Responsabilidade Empresarial de Carroll (1991) como podemos observar na Figura 1:

**Figura 1** - Modelo de RSE de Carroll



*Fonte: Carroll (1991)*

A responsabilidade económica está na base da pirâmide, pois é uma fase fundamental na responsabilidade social, uma vez que as empresas só existem se tiverem lucros que possibilitem que estas se mantenham abertas e cumpram as suas obrigações. Uma empresa ao assumir um papel de responsabilidade social deve produzir bens e serviços que a sociedade necessite e que sejam acessíveis às pessoas.

Nesta perspetiva, a responsabilidade social passa apenas pelos benefícios económicos (Freeman & Reed, 1984).

Por outro lado, Friedman, num artigo de opinião para a *New York Times Magazine*, defendia que cabe ao executivo da empresa a responsabilidade de conduzir o negócio e dirigir os seus empregados, tendo como objetivo gerar lucro, em conformidade com as regras básicas da sociedade, tanto os consagrados pela legislação como pela ética. Contudo, quando se imputa a responsabilidade social ao executivo significa que, de certa forma, ele não está a proteger os interesses dos seus empregados, pois adotando medidas «sociais» - como manter o preço de um produto para contribuir com o objetivo social de impedir a inflação, mesmo não sendo a melhor opção para a empresa ou a contratação de desempregados de longa duração em vez que trabalhadores qualificados à custa dos lucros da empresa para contribuir para o objetivo social da redução da pobreza – está a dar o seu contributo para a sociedade, mas não está a zelar pelos interesses da empresa, no que diz respeito ao seu objetivo (Friedman, 1970).

Quanto ao segundo nível da pirâmide, a responsabilidade legal, passa por a empresa assumir um comportamento e postura de acordo com as leis da sociedade em que opera, os objetivos económicos não podem sobrepor-se às exigências legais, quer a nível da sua atividade quer a nível das leis laborais.

No terceiro nível encontramos a responsabilidade ética, que inclui os comportamentos e atividades que se espera da empresa, mas que não são obrigatórios por lei. São pressupostos muito baseados na moral - as empresas não devem obter os seus lucros à custa do prejuízo da sociedade.

Por último, no topo da pirâmide surge a responsabilidade discricionária ou filantrópica, que diz respeito às ações que a empresa implementa de forma voluntária, com o objetivo de contribuir positivamente para a sociedade, não esperando obter dessa ação benefícios económicos. Estas ações podem passar por doações, financiamento de projetos comunitários, entre outras que não oferecem retorno direto à empresa.

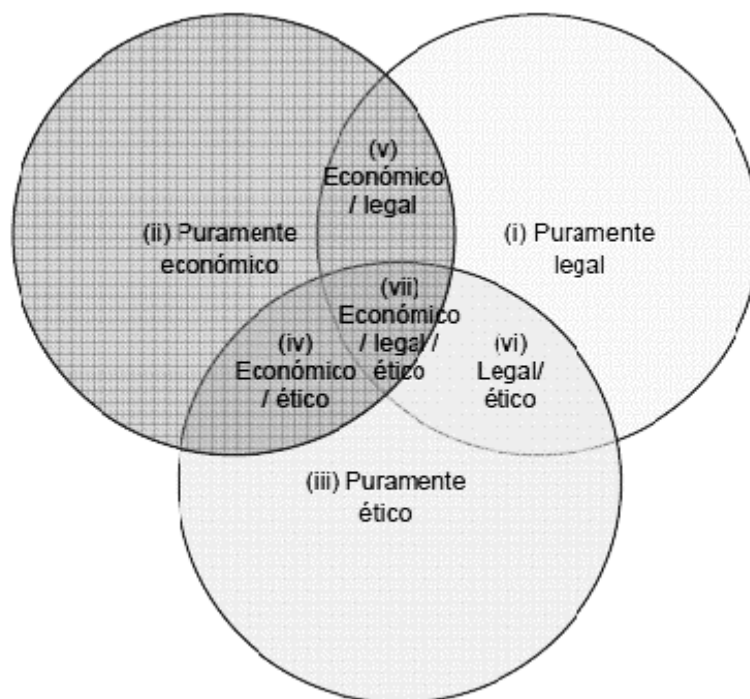


Este modelo apresenta algumas limitações sendo elas:

1. A pirâmide sugere que as responsabilidades do topo são mais importantes que as da base, não sendo este aspeto completamente linear na prática;
2. A pirâmide não reflete as dinâmicas e sobreposições que existem entre os diversos níveis;
3. Considera que as ações filantrópicas são de natureza voluntária e discricionárias, o que também não é assim tão objetivo.

Numa tentativa de ultrapassar estas falhas de pirâmide, Schwartz e Carroll (2003), propuseram um modelo composto por três domínios (económico, legal e ético), em que nenhum deles é mais importante que os outros, como podemos observar na Figura 2.

**Figura 2** - Modelo de três domínios de RSE de Schwartz e Carroll.



*Fonte: Schwartz & Carroll (2003)*

Nesta abordagem, o domínio económico inclui as atividades que produzem impactos positivos na empresa de forma direta e indireta.

O nível legal, diz respeito ao cumprimento da lei.

Por último, o domínio ético relaciona-se com as responsabilidades éticas das organizações, que deverá ir de encontro às expectativas da população e dos *stakeholders*

influentes, tanto em ambiente interno como global. Este domínio inclui três padrões gerais: convencional, consequencialista (ou teleológico) e deontológico.

### **1.3.2 Modelo de Garriga e Melé**

O modelo de Garriga e Melé (2004) aborda a temática da RSE através da classificação de diferentes abordagens. A temática foi já abordada de diversas formas, levando a que a variedade de informação acabe por se tornar um aspeto de controvérsia e dificulte uma abordagem clara e objetiva. Estes autores consideram que a responsabilidade social empresarial deveria ser abordada em quatro grupos de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

**Quadro 1** -Cartografia das teorias e abordagens à RSE.

<b>Teoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Instrumentais</b>	Abordagem por parte da análise do desempenho financeiro e económico. A RSE é encarada como uma ferramenta que permite à empresa criar valor e riqueza. Este relacionamento é difícil de medir.
<b>Políticas</b>	Dizem respeito à interação entre empresa e sociedade, buscando uma relação equilibrada, respondendo ao que a sociedade espera da empresa. Distinguem-se diferentes correntes: constitucionalismo corporativo/empresarial, teorias de contrato social e cidadania corporativa.
<b>Integrativas</b>	Baseiam-se na análise da forma como as empresas integram as exigências sociais na definição das suas ações. Implica que as empresas conheçam profundamente a realidade em que se integram e acompanhem a mudança. Existem quatro grandes correntes: a gestão dos assuntos sociais, o princípio da responsabilidade pública, a gestão dos <i>stakeholders</i> e o desempenho social da empresa.
<b>Éticas</b>	Centra-se na importância de identificar os princípios éticos pelos quais a empresa deve definir a sua atuação.

*Fonte: Garriga & Melé (2004)*

Estes autores, nos seus estudos, tiveram por objetivo principal agrupar as diferentes teorias, de forma a clarificar um pouco o conceito de RSE que, na realidade, pode ser

abordado de diferentes perspetivas, dependendo esta abordagem dos objetivos da empresa e da realidade e estágio de evolução em que esta se encontre.

### **1.3.3 Modelo de Quazi e O'Brien**

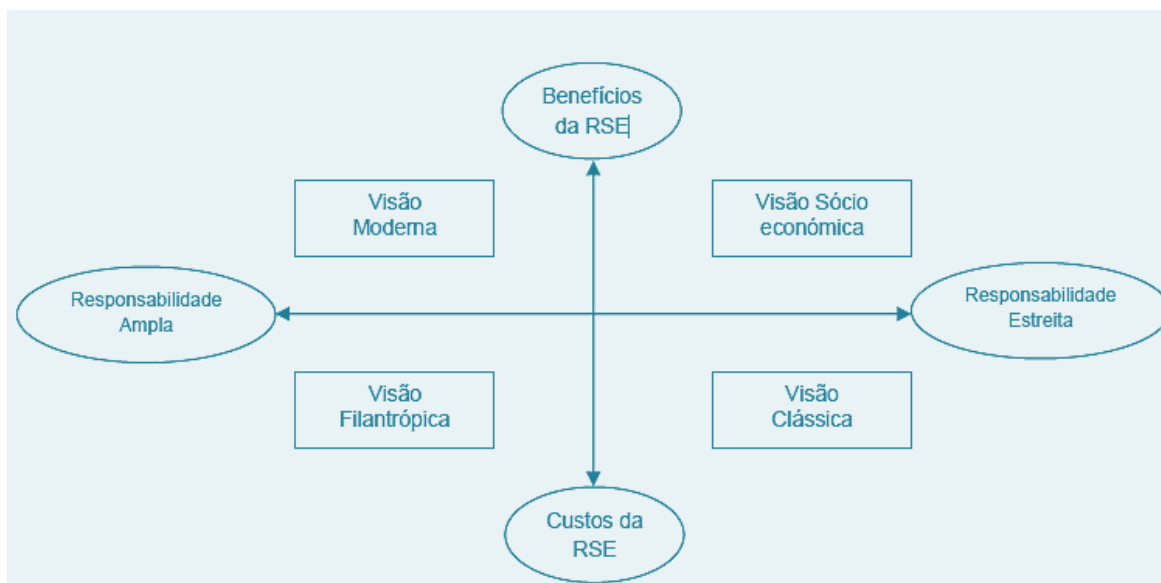
Quazi e O'Brien (2000) abordam a RSE através de uma perspetiva bidimensional, onde as atitudes e comportamentos dos gestores face à responsabilidade social podem ser avaliados em sentido restrito ou sentido amplo.

Quando a análise é feita no sentido restrito, os gestores são avaliados atendendo à sua eficácia e resultados a nível financeiro e de maximização do lucro. Na visão socioeconómica entende-se que a responsabilidade social contribui para a maximização dos lucros, ao contrário da visão clássica que considerava que a responsabilidade social era um custo para a empresa.

A nível do sentido amplo, a ação dos gestores relaciona-se apenas com as suas responsabilidades legais e económicas, sendo avaliados pela interação que estabelecem com a sociedade e as ações filantrópicas em que participam e cooperam.

Na visão moderna, é benéfico que as organizações se envolvam neste tipo de ações, já que estas contribuem para a melhoria da sua imagem e trarão benefícios futuros. A nível da visão filantrópica, as ações de responsabilidade social devem ser tomadas sem se esperar benefícios em troca.

**Figura 3-** Modelo de duas dimensões da RSE de Quazi e O'Brien.



Fonte: Quazi e O'Brien (2000)

Este modelo é mais sintético e faz a oposição entre as visões mais clássicas e as mais modernas da responsabilidade social empresarial.

## 1.4 Instrumentos de Responsabilidade Social

Para que as empresas consigam medir e aplicar as suas estratégias de responsabilidade social, foram desenvolvidas diversas ferramentas de apoio à gestão que, fundamentalmente, selecionam os indicadores a ter em conta nas medições das referidas ações.

Inicialmente, esses indicadores consistiam muito numa análise dos aspetos financeiros, sendo os aspetos ambientais e sociais analisados de forma mais superficial. Com a evolução, as empresas viram-se obrigadas a diversificar as áreas de análise, sendo necessário incluir as ações do campo social e contemplar dados referentes ao trio do desenvolvimento sustentável, abrangendo as vertentes económica, ambiental e social.

Assim, para apoiar as empresas nestes processos de diagnóstico e avaliação, algumas instituições elaboraram modelos de indicadores de práticas de responsabilidade social nomeadamente, a *Global Reporting Initiative* (GRI) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos).

Iremos neste ponto do trabalho fazer uma breve apresentação sobre estes dois sistemas.

### **1.4.1 Global Reporting Initiative**

A *Global Reporting Initiative* (GRI) surgiu em 1997, da parceria estabelecida entre a *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e a Organização das Nações Unidas (ONU).

Este projeto visa fazer uma análise comparativa entre os relatórios sociais e de sustentabilidade e os relatórios financeiros, tendo também por objetivo criar um sistema que permita a criação de informação útil e consistente sobre as dimensões económicas, ambientais e sociais.

A GRI, recorrendo a inúmeros *stakeholders*, criou também um *guideline* sobre as diretrizes a serem consideradas pelas empresas na elaboração dos seus relatórios de sustentabilidade. A primeira versão surgiu em 1999, tendo vindo a ser atualizada nos anos subsequentes, através da criação de diretrizes mais criteriosas, assentes num processo de plena transparência e acessibilidade. Estas diretrizes encontram-se traduzidas em oito idiomas, produzindo a GRI periodicamente boletins informativos para manter atualizada a sua rede de mais de 2 500 *stakeholders* (Heleno, 2008).

A GRI engloba 103 indicadores, estando estes organizados em três grupos que normalmente são os indicadores do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e económico, como se pode observar no Quadro 2.

**Quadro 2 - Indicadores GRI**

	CATEGORIA	ASPECTO
ECONÓMICA	Impactos económicos diretos	Clientes Fornecedores Funcionários Investidores Setor público
	Impactos ambientais	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões e resíduos Fornecedores Produtos e serviços Adequação à legislação Transporte Total
SOCIAL	Práticas trabalhistas	Emprego Relações com funcionários Saúde e segurança Treinamento e educação Diversidade e oportunidade
	Direitos humanos	Estratégia e gestão Não-discriminação Liberdade de associação e de negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado e compulsório Procedimentos disciplinares Procedimentos de segurança Direitos indígenas
	Sociedade	Comunidade Suborno e corrupção Contribuições políticas Competição e política de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores Produtos e serviços Propaganda Respeito à privacidade

*Fonte: Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, GRI (2002).*

Os indicadores de desempenho no contexto da GRI podem ser quantitativos ou qualitativos, podendo os indicadores quantitativos, por vezes, ser ambíguos ou não fornecerem informações suficientes, que permitam ter o melhor resultado da avaliação de determinados indicadores.

Neste contexto, a GRI considera que os indicadores qualitativos são fundamentais para que o retrato completo do desempenho seja conseguido, abordando a dimensão económica, ambiental e social da organização. Estes indicadores são mais adequados para a análise dos sistemas económicos ou sociais complexos, nos quais não é possível identificar medidas quantitativas que mostrem o impacto da organização – positivo ou negativo – das condições económicas, ambientais e sociais (GRI, 2002).

A aplicação dos indicadores GRI só será possível se existir informação detalhada, sendo, portanto, necessário que as empresas e as equipas estejam dispostas e abertas a recolher, fornecer e participar em todo este processo.

Este tipo de avaliação é complexa e exigente, sendo necessário um diagnóstico preciso e concreto sobre a real atuação das empresas.

#### **1.4.2 *Ethos***

O Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial é uma organização sem fins lucrativos constituída em 1998, que incorpora várias empresas associadas. Apesar de esta associação não significar obrigatoriamente que a empresa é responsável ética e socialmente, antes sim que pretende sê-lo e, portanto, associa-se a este instituto como forma de obter apoio no percorrer desse caminho.

Os indicadores *Ethos* podem auxiliar as empresas a definir o trajeto mais adequado para atingirem os seus objetivos de responsabilidade social. A empresa passa a obter informações atualizadas e uteis sobre as ações adequadas a adotar, para além de receber apoio técnico na gestão de todo o processo (Heleno, 2008).

Tendo em conta que o Instituto *Ethos* tem por objetivo mobilizar e apoiar as empresas que se predispõem a avançar para as práticas de responsabilidade social, o instituto criou um guia de indicadores de apoio para a elaboração do Balanço Social de Responsabilidade Social Empresarial.

Estes indicadores foram elaborados com base nas normas e certificações nacionais e internacionais como a ISO 9000 “Sistemas de Gestão da Qualidade”, a ISO 14000 “Sistemas de Gestão Ambiental” e a SA 8000 “Certificação Social”. Esta última certificação, SA 8000, tem por objetivo promover condições de trabalho eticamente aceitáveis, através da melhoria do desempenho social das empresas, que se apoia no respeito pelos direitos humanos e pela dignidade do indivíduo (Rego et al, 2007).

Ao longo do processo de elaboração destes indicadores recorreu-se ainda à análise das diretrizes GRI, de forma a complementar a seleção dos indicadores.

O questionário *Ethos* assenta em sete temas: Valores e Transparência; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores/Clientes; Comunidade, Governo e Sociedade.

A empresa que pretenda ser avaliada deve preencher um questionário a partir de um processo participativo que envolve diferentes áreas e níveis hierárquicos. As respostas são

passadas para um sistema *online*, que calcula os desempenhos da empresa em cada indicador e os apresenta num relatório final, designado de Relatório de Diagnóstico.

Este sistema calcula ainda as médias comparativas para que a empresa as use no seu planeamento estratégico de novas ações.

Assim, o Instituto *Ethos* permite que as empresas vão avaliando e progredindo no tempo relativamente à sua forma de atuação a nível das ações de responsabilidade social. Pelo facto das empresas estarem ligadas a este instituto, a informação a que têm acesso é sempre atual, permitindo a adequação das suas ações à realidade.

### **1.5 Contributo da adoção de práticas de Responsabilidade Social no desempenho estratégico das empresas**

Como já foi referido ao longo do presente trabalho, a responsabilidade social tem ganho cada vez mais importância no seio das organizações. Esta importância deve-se não só porque se valorizam socialmente as empresas que adotam este tipo de práticas, como também pelo facto de a legislação estar cada vez mais clara e completa nesta área, levando a que as empresas tenham de cumprir determinados critérios (Demajorovic, 2001).

Assim, podemos considerar que se estabelece uma relação de criação de vantagens competitivas entre a responsabilidade social e o desempenho das empresas, podendo e devendo a responsabilidade social ser encarada, por parte dos gestores, como uma opção estratégica a ter em conta na planificação e delineação dos objetivos da empresa (Husted & Allen, 2007, citado em Heleno, 2008).

Husted e Allen desenvolveram uma pesquisa em que analisaram empresas com e sem a aplicação de práticas associadas à responsabilidade social e verificaram que grande parte delas considerava que a aplicação da estratégia social se baseava nos seguintes itens:

- a) Definição de um plano de ação social;
- b) Intensidade de investimentos em ações sociais;
- c) Envolvimento dos colaboradores;
- d) Perceção do impacto das ações sociais na posição competitiva da empresa;
- e) Medição dos resultados dos programas de ação social (Husted & Allen, 2007, citado em Heleno, 2008, p.62)



Verifica-se que as empresas adotam medidas de responsabilidade social consoante as características do meio social e ambiental em que estão inseridas e também dos valores intrínsecos das mesmas. Grande parte das vezes as empresas procuram, através destas medidas, atingir uma diferenciação e um posicionamento social visível e claro para os seus públicos conseguindo, assim, gerar valor acrescentado para os seus produtos e serviços.

Segundo alguns autores, a responsabilidade social é um fator intrínseco e que faz parte das funções das empresas, portanto estas devem trabalhar no sentido do bem-estar coletivo, assumindo o seu impacto nos colaboradores, ambiente e clientes em todas as áreas que forem afetadas. Assim, a responsabilidade deve ser usada no sentido de se criar um relacionamento adequado que deverá fazer parte da estratégia empresarial (Parrado & Tomás, 2008).

Brammer, Millington e Rayton (2007) identificaram e estudaram algumas destas boas práticas, como a perceção dos trabalhadores sobre o impacto da RSE na cooperação entre empresas e na comunidade, a justiça processual e a formação contínua. Contudo, outras boas práticas podem ser consideradas, tais como: o recrutamento e seleção de forma igualitária, sem discriminar sexo, raça, etnia ou grau de deficiência; a aquisição de planos de saúde, segurança e apoio social que protejam os trabalhadores; a preocupação de proporcionar aos trabalhadores um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar; a preocupação com o impacto ambiental da atividade; o controlo de qualidade; a elaboração de um manual de acolhimento onde se especifiquem a missão, valores, regras e procedimentos de prevenção de riscos pessoais e ambientais; a defesa de uma política que garanta a honestidade e qualidade dos contratos, negócios e publicidade; e o registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros.

Assim, a RSE, ao contribuir para a diminuição de algumas assimetrias sociais e económicas, permite às empresas avançarem no sentido de um desenvolvimento mais sustentável graças ao impulso dos seus negócios. Isto é, desde logo, conseguido graças à divulgação e projecção da imagem da empresa, já que, através da divulgação das ações de responsabilidade social, as ações reconhecidas pela sociedade poderão a longo prazo resultar no fortalecimento da marca e na obtenção de um valor diferencial para os seus produtos e serviços (Bresser, 1999).

A ação das empresas envolve normalmente uma elevada utilização de recursos, podendo causar impactos menos positivos nas zonas em que se encontram inseridas. Estas devem desenvolver ações «compensatórias» e de desenvolvimento social, transformando as

carências e necessidades existentes em mais-valias que contribuirão para a rentabilidade do negócio (Matos, 2007).

Contudo, importa referir que nem todas as empresas possuem capacidade para apostar neste tipo de estratégias, nomeadamente as pequenas e médias empresas, havendo assim um diferencial no nível da competitividade do mercado (Husted & Allen, 2000).

Assim e sintetizando, algumas das vantagens que podemos associar à aplicação de práticas de RSE são:

- a. Prestígio e Credibilidade – as empresas vão ser valorizados pela sociedade e pelo mercado obtendo uma maior visibilidade;
- b. Comprometimento – entre os empregados e a empresa, pois existe uma maior motivação para o desenvolvimento das tarefas;
- c. Melhorias da Imagem – os consumidores passam a associar a empresa a atividades de responsabilidade social, simpatizando mais com a marca;
- d. Aumento da produção e das vendas- consequência da melhoria da imagem;
- e. Incentivos fiscais – possibilidade de isenções fiscais.

Apesar de todas as vantagens estratégicas que as práticas de RSE possam trazer para a organização, importa que as políticas e objetivos da empresa não sejam unicamente justificadas através do recurso à responsabilidade social, pois estas também apresentam limitações que podem ser prejudiciais para a empresa.

Assim, deve haver uma avaliação interna da empresa e do seu meio externo, fazendo um diagnóstico da situação, definindo depois os objetivos a atingir e quais os recursos existentes e avaliando em que medida e quais as práticas de responsabilidade social que são as mais adequadas para a empresa.

Por conseguinte, a RSE deve ser mais um elemento da estratégia empresarial e não a única ferramenta a que a empresa recorre por considerar ilusoriamente que esta é uma ferramenta que lhe permite criar uma imagem positiva de forma mais rápida.

## **1.6 Sustentabilidade – abordagem ao tema**

O tema da sustentabilidade é cada vez mais um assunto de interesse público e que se encontra nas agendas dos governos e das empresas. No entanto nem sempre foi assim, sendo esta uma temática relativamente recente.

Esta nova preocupação face ao tema da sustentabilidade deve-se essencialmente ao facto de se ter entendido que o desenvolvimento acabaria por levar a que os recursos fossem explorados em excesso, levando à sua escassez.

As empresas desenvolvem, cada vez mais, preocupações ambientais, acabando este aspeto por se tornar uma ferramenta estratégica, pois os recursos são valorizados, gerando valor acrescentado, para além da imagem positiva que a empresa consegue criar (Savitz, 2007). Estas estratégias podem oferecer grandes vantagens às organizações, pelo facto de lhes conferirem grandes vantagens competitivas, principalmente nas indústrias com custos elevados de produção (Xu et al, 2007; Ryan, 2003).

A nível da sua definição, a Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento Sustentável considera que o desenvolvimento sustentável é aquele que é capaz de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer o acesso aos recursos por parte das gerações futuras.

Após a crise petrolífera dos anos 70 do século XX, a preocupação com as questões de sustentabilidade ganharam força, tendo, nesta altura, as questões relacionadas com os recursos naturais, a energia e o ambiente passado a ser um tema de importância política, económica e social, dando origem ao surgimento de importantes movimentos ambientalistas.

Na Conferência de Estocolmo (1972) o tema principal passou pela discussão sobre a problemática existente entre o desenvolvimento humano e desenvolvimento ambiental, concluindo-se que o sistema de desenvolvimento económico existente não era compatível com a preservação ambiental.

A Comissão Mundial sobre o Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU, elaborou o relatório “O Nosso Futuro Comum”, mais conhecido como “Relatório Brundtland”, apresentou a primeira definição de desenvolvimento sustentável. Este modelo de desenvolvimento pelo qual vários países do mundo se orientam por ser mais adequado, responde às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

Assim, neste capítulo pretendemos desenvolver um pouco mais o conceito de sustentabilidade: a evolução e aceitação do conceito, as motivações para a adoção de políticas de sustentabilidade, os pilares da sustentabilidade e como esta pode ser um fator estratégico na definição das ações das empresas.

### **1.6.1 A evolução das atitudes face ao conceito de sustentabilidade**

Como já foi anteriormente referenciado, a temática da sustentabilidade é relativamente recente, sendo a sustentabilidade empresarial ainda mais.

Inicialmente, as empresas encaram ou encararam a sustentabilidade como um fator de gasto, sem mais-valias diretas que justificassem a sua adoção. Contudo, esta perspetiva tem vindo a evoluir, Dunphy et al (2003) consideram que a atitude das empresas face à sustentabilidade passa por várias fases, sendo elas:

1. **Rejeição:** nesta fase as empresas ignoram completamente as questões ambientais, consideram que todos os recursos à disposição da empresa devem ser usados para obtenção de lucro. Esta perspetiva é transversal a toda a atividade da empresa, inclusive a nível da gestão dos recursos humanos, não se apostando na sua formação ou motivação.
2. **Sem Recetividade:** a atitude da empresa passa por mostrar algum desconhecimento face às questões ambientais e sociais. A gestão é tradicional, não havendo espaço à mudança e à novidade. Os aspetos positivos da sua atuação são admitidos, mas os negativos são encarados como efeitos colaterais ou não assumidos.
3. **Cumprimento:** a empresa importa-se apenas pelo cumprimento da legislação, sendo esta uma prática de gestão que visa essencialmente diminuir as coimas. Nesta fase a preocupação passa por cumprir os requisitos mínimos.
4. **Eficácia:** reconhece-se o fruto das práticas de sustentabilidade. Os organismos de gestão da empresa apercebem-se das vantagens de aplicação de práticas sustentáveis como uma política de recursos humanos e políticas ambientais.
5. **Pró-atividade estratégica:** nesta fase as práticas de sustentabilidade já fazem parte da política estratégica da empresa, sendo vista como uma vantagem competitiva. A empresa aposta na boa gestão de todos os recursos desde ambientais, produtivos e humanos.

6. Sustentabilidade cooperativa: este é o estado pleno da sustentabilidade empresarial. As empresas mesmo buscando ser competitivas, entendem que as políticas de sustentabilidade são fundamentais nesse processo (Dunphy et al, 2003).

As práticas de sustentabilidade empresarial têm passado a ser encaradas como uma mais-valia pois contribuem para a diminuição dos desperdícios. Apesar de inicialmente a sua implementação poder significar algum investimento, a longo prazo estas práticas acabam por contribuir para a redução dos custos de produção.

A relação com os colaboradores, fornecedores e clientes também se torna mais positiva e a própria empresa consegue aumentar a sua notoriedade e reputação.

Assim, a sustentabilidade não significa apenas a preservação ecológica e responsabilidade social, esta é uma forma de ação que permite que todos ganhem (Ryan, 2003).

#### **1.6.2 Os pilares da Sustentabilidade: ambiental, social e económico**

O desenvolvimento sustentável implica a busca de um equilíbrio entre diferentes áreas, sempre na tentativa de se encontrar forma de utilizar os recursos sem os esgotar, para que as gerações futuras possam usufruir dos mesmos. Assim, o desenvolvimento sustentável assenta em três pilares centrais: o desenvolvimento económico, a proteção ambiental e a inclusão social (Figura 4).

Relativamente ao desenvolvimento económico, este está relacionado com a produção de riqueza; a proteção ambiental diz respeito aos impactos que a ação humana tem em todo o sistema natural; por último, a inclusão social desenvolve as suas preocupações a nível dos problemas que, por vezes, o desenvolvimento acarreta, como a má distribuição dos rendimentos e oportunidades, acesso à saúde e emprego (Pereira, 2009).

**Figura 4** - Os três pilares do desenvolvimento sustentável.



*Fonte: Neves (2009).*

Os três pilares da sustentabilidade estabelecem uma relação interdependente entre si e reforçam-se mutuamente ou competem entre si. Independentemente da dinâmica que desenvolvam, é fundamental que se mantenha sempre o equilíbrio das três vertentes (Neves, 2009).

Segundo Sachs (1993), o desenvolvimento sustentável e o equilíbrio destes três pilares compreende diferentes dimensões que podem ser analisadas de forma separada ou coletiva. O autor sugere as seguintes dimensões:

1. Dimensão social: este processo de desenvolvimento procura e tem por objetivo minimizar as diferenças entre ricos e pobres, permitindo que todos tenham acesso aos mesmos tipos de recursos.
2. Dimensão económica: este aspeto deve ser avaliado numa perspetiva macro e não apenas tendo em conta o lucro das empresas, procurando promover mudanças estruturais que levem ao estímulo do desenvolvimento humano, sem que o meio ambiente seja comprometido.
3. Dimensão ecológica: esta dimensão propõe a adoção de sistemas de produção que minimizem os impactos no ambiente, através da adoção de práticas «verdes» e tecnologias «limpas».

4. Dimensão espacial: direciona-se para o equilíbrio da população e recursos entre as zonas rurais e urbanas;
5. Dimensão cultural: valoriza a cultura e a pluralidade cultural dos povos, devendo estas ser preservadas e respeitadas (Pereira, 2009).

Assim, os pilares da sustentabilidade funcionam como diretrizes que devemos ter em conta no desenvolvimento, pois sem que sejam tomadas medidas concretas que orientem e indiquem formas de ação, o planeta pode não suportar o ritmo desenfreado do desenvolvimento humano, pondo em causa as gerações futuras e o seu acesso aos recursos.

### **1.6.3 Motivação para adoção de estratégias de sustentabilidade**

O facto de, cada vez mais, o tema da sustentabilidade ganhar importância na sociedade atual, levou a que, em certa medida, a legislação tenha acompanhado esse desenvolvimento, contribuindo os *media* também para a divulgação destes novos valores relativos às preocupações ambientais, sociais e económicas (Demajorovic, 2001).

Assim, as empresas passaram a adotar práticas sustentáveis, desde logo pelo facto de algumas delas serem impostas por lei. Depois porque se aperceberam que estas podem ser uma mais-valia na gestão através da adoção de práticas que permitem uma melhor rentabilização dos recursos, acabando por diminuir os custos operacionais. Por último, por entenderem que as práticas sustentáveis lhes conferiam a melhoria da sua imagem, através da diferenciação positiva.

Para além destas motivações claras, existem depois outras motivações internas no seio das empresas. Bansal e Roth (2000) realizaram um estudo sobre estas motivações onde é realçada a importância dos diferentes níveis de análise na identificação dos fatores que influenciam o processo. Verificou-se que a resposta empresarial está diretamente relacionada com os níveis de análise ecológicos, inter-organizacionais e individuais.

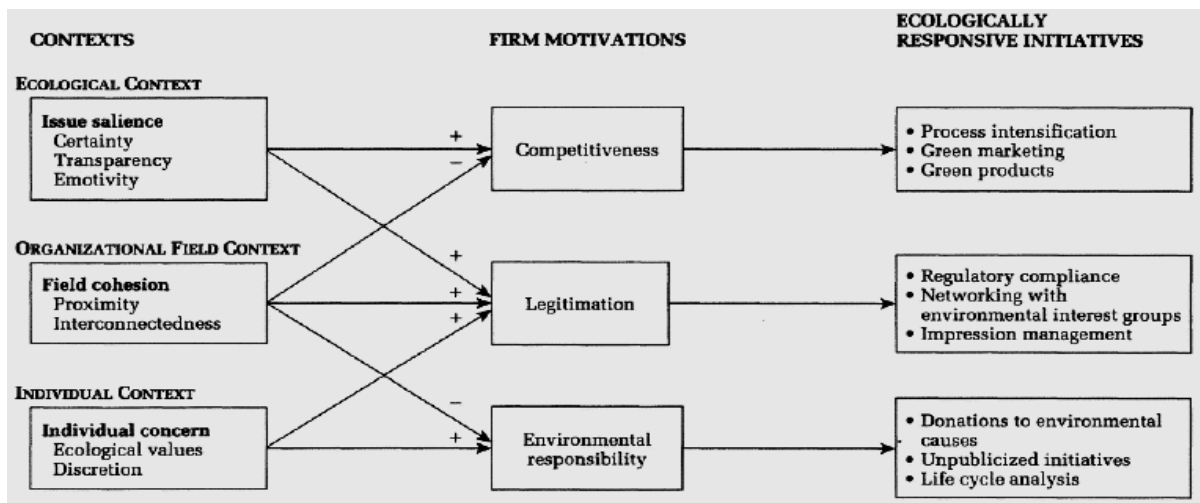
As conclusões que se podem retirar do estudo realizado por estes autores mostram, desde logo, que as motivações são mistas e variam consoante o meio e não dependem apenas de aspetos ecológicos ou legais. As empresas decidem avançar no sentido da adoção de políticas de sustentabilidade devido a uma combinação de motivações.

Outro aspeto que influencia a tomada de decisão tem a ver com o facto de, na agenda das empresas, a sustentabilidade competir com outras áreas que implicam investimentos. Deste modo, se existirem outras áreas prioritárias de investimento, pode acontecer que,

mesmo existindo vontade de avançar para a sustentabilidade, podem não existir condições financeiras que o permitam no imediato.

Assim, o investimento na sustentabilidade deve ser entendido como uma oportunidade de RETIFICAR e de melhorar a empresa nos seus diversos níveis de atuação. A adoção de estratégias de sustentabilidade são um importante contributo, quer para o meio em que esta se insere, quer para a própria, uma vez que, cada vez mais, as empresas têm perfeita consciência dos benefícios.

**Figura 5 - Modelo De Análise Das Motivações Empresariais**



Fonte: Bansal e Roth (2000)



## **Capítulo 2**

### **Contextualização do estudo de caso**

---

## **2.1 Breve Contextualização histórica de Angola**

Angola está situada na África Austral, tendo conseguido a sua independência a 11 de novembro de 1975, o que levou a uma guerra civil que só terminou em fevereiro de 2002.

O continente africano foi colonizado pelos europeus desde o século XV, em primeiro lugar pelos portugueses quando conquistaram Ceuta e Tânger por via marítima e, posteriormente, por via terrestre, através da técnica de navegação de cabotagem, em que a navegação era feita sempre com a costa africana à vista.

Outros europeus avançaram depois para a colonização de África, nomeadamente os ingleses e franceses no século XVI. A relação que se estabeleceu entre europeus e África era pautada pelos negócios e comércio, definida como mercantilismo de transporte, em que foram estabelecidos interpostos comerciais ao longo da costa africana, utilizando esses mesmos portos para escoar matérias-primas, minerais e produtos agrícolas (Fragoso, 2010).

Podemos assim entender que a história de Angola pode ser vista em dois tempos específicos, sendo eles: a história desde o século XV até a Conferência de Berlim e depois desde Conferência de Berlim até à atualidade.

Angola é reconhecida enquanto território pela Comunidade Internacional desde o século XV, quando o rei D. João II enviou uma expedição comandada por Diogo Cão para fazer o reconhecimento da região do rio Zaire.

No século XV, o território angolano como conhecemos hoje estava dividido em três reinos: o do Congo, o do Ndongo e o de Matamba, que mais tarde, já no século XVI, mais concretamente em 1559, dariam origem ao Reino de Angola (Fragoso, 2010).

Inicialmente, o reino português procurou assentar a sua ação através da exploração das fragilidades e rivalidades existentes entre os reinos, tendo o primeiro governador nomeado pelo Monarca Português, D. Paulo Dias de Novais, um papel fundamental no estabelecimento da importância do papel dos portugueses no equilíbrio político e militar na região. O objetivo era procurar riquezas naturais e produtos passíveis de serem transportados, iniciando-se, assim, uma nova rota comercial que potenciase a geração de riqueza para ambas as partes. Para além disso, havia a pretensão de desenvolver esforços que levassem à estabilização geopolítica que permitissem levar a cabo novas expedições no interior de Angola, com o

objetivo de potenciar as descobertas de novas riquezas e fundar novas povoações, aumentando, desta forma, o predomínio do reino português em terras africanas.

Ao longo dos séculos XVI e XVII, Angola teve um papel fundamental para os monarcas portugueses, tendo sido fundada em 1776, por portugueses e indígenas, a cidade denominada de São Paulo da Assunção de Luanda, atual cidade de Luanda e capital do Estado de Angola. Esta funcionou nos primeiros anos como mercado abastecedor do sudoeste do continente africano. A linha de desenvolvimento da colonização portuguesa foi mantida ao longo do século XVI até ao século XVIII (Fragoso, 2010).

O Brasil, outras das colónias portuguesas, conseguiu a sua independência em 1822, findando-se neste território as rotas de ouro, plantações e escravos. Nessa altura, Angola ganhou ainda maior importância, pois o continente africano passou a ser cobiçado por outras potências, como a Inglaterra, que tinha a pretensão de criar um Império ligado pelo Cairo, no Egipto, até à cidade do Cabo na África do Sul; a França, que tinha também pretensões de unir todas as suas colónias em África, sob a égide de um só Rei; e, por último, a Alemanha, que, sem tradição colonial, ambicionava avançar nesta área.

O território angolano, bem como o moçambicano, eram muito cobiçados tanto pelas suas potencialidades e riquezas naturais, como pela sua localização geoestratégica, pois era uma passagem direta, via terrestre, do oceano Atlântico para o oceano Índico.

No início do século XIX, Angola era uma província ultramarina portuguesa com um desenvolvimento pouco significativo e centrado apenas em algumas cidades costeiras, como Luanda e Benguela. Este desenvolvimento contrastava com a restante ausência de desenvolvimento, quer a nível socioeconómico, como em falta de vias de comunicação e infraestruturas. Não existia um plano estratégico que permitisse o desenvolvimento do país, em parte pela instabilidade na metrópole do Império em Lisboa, devido às crises políticas sucessivas e à instauração de um sistema totalitário a partir da década de 30 do século XX (Fragoso, 2010).

O relacionamento entre os países europeus e africanos só veio sofrer alterações no início do século XX, com a Conferência de Berlim (1884/1885), em que as concepções políticas da colonização foram postas em causa, sendo discutido quem devia dominar o quê ou se as colónias deveriam ter autonomia na sua administração.

Surgiram, neste âmbito, posições distintas. Os ingleses defendiam a construção da rota do Cairo ao Cabo, que ligava, por domínio terrestre e depois por via ferroviária, a cidade do Cairo a Norte do continente africano, até à cidade do Cabo no sul do continente. Portugal

defendia os seus interesses através da defesa do mapa cor-de-rosa, caso a concepção defendida pelos colonizadores originais pudesse vencer, Portugal ligaria o seu território de Angola ao território de Moçambique (Comenford, 2005).

A proposta que venceu na Conferência de Berlim foi a defendida pela Alemanha, Bélgica e Inglaterra, pois eram as principais potências industriais da Europa, necessitando de acesso imediato a matérias-primas e também pelo facto de alegarem que as potências colonizadoras originais nada tinham feito por Africa nos dois séculos de ocupação.

Portugal saiu, assim, perdedor da Conferência de Berlim, tendo sido obrigado a reconhecer o Estado do Congo, sob a administração belga e desistir das suas pretensões sobre o mapa cor-de-rosa, isto causado em parte pela falta de poder político português.

No final da Primeira Guerra Mundial, os países africanos mantiveram-se sobre a administração de portugueses, ingleses e belgas. Com o final da Segunda Guerra Mundial, gerou-se um conflito diplomático entre os vencedores, os Estados Unidos da América e a União Soviética, que veio dar origem à Guerra Fria, que criou um clima de tensão e dividiu o mundo em dois blocos: Ocidental e de Leste (Fragoso, 2010).

Nesta altura, começaram a surgir movimentos de autodeterminação, em defesa do direito de todos os povos à sua liberdade de escolha, relativamente aos sistemas políticos que queriam a governar os seus países, sendo estes incentivados pelo facto de em 1954 a Coroa Inglesa ter dado a independência à Índia (Livro Branco de Angola, 2009).

No caso específico de Angola, o regime salazarista, liderado por António de Oliveira Salazar, não aceitou descolonizar pacificamente as colónias, levando a que os nacionalistas africanos da Guiné-Bissau, Angola e Moçambique avançassem para o caminho da luta armada.

Com o 25 de abril de 1974, que derrubou o regime ditatorial português, abriu-se o caminho para a independência das colónias, no entanto, ao contrário de Moçambique e da Guiné-Bissau, em Angola as forças estavam profundamente divididas. Quando o novo regime português decidiu avançar para a descolonização existiam em Angola três Movimentos de Libertação: a Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA), dirigida por Holden Roberto; o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), chefiado por Agostinho Neto; e a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA), presidida por Jonas Savimbi (Livro Branco de Angola, 2009).

Este facto levou a que fosse impossível conceder a independência a Angola, sendo necessário criar-se uma «plataforma de entendimento» na Cimeira de Mombaça, seguida

depois de uma negociação sobre a independência em Portugal, entre os mais altos dirigentes da FNLA, do MPLA e da UNITA. Este acordo - Acordo de Alvor - foi assinado a 13 de janeiro de 1975 e previa um Governo de Transição, a formação de um exército único e a convocação de eleições gerais antes da independência de Angola, marcada para 11 de novembro de 1975 (Martini, 2008).

Antes da data da independência iniciou-se uma guerra civil entre os três Movimentos de Libertação Nacional, tendo sido suspenso o Acordo do Alvor, pela impossibilidade de realização de eleições. Apesar de tudo isto, a proclamação da independência de Angola decorreu no Salão Nobre do então Governo Provincial de Angola, perante os jornalistas e sem nenhum cidadão angolano, a 11 de novembro de 1975.

A guerra civil em Angola prolongou-se de 1975 até 2002. Durante este tempo o MPLA conseguiu o domínio de certas cidades que eram da FNLA, que viria depois a abandonar as suas pretensões. Restou à UNITA o caminho da guerra de guerrilhas conseguindo firmar-se, controlar uma parte significativa do território e, a 31 de maio de 1991, forçar um Acordo de Paz com o Governo Angolano, sob a mediação portuguesa de Durão Barroso (Martini, 2008).

As primeiras eleições realizaram-se em setembro de 1992, os partidos políticos da oposição denunciaram fraude massiva, obrigando a negociações entre a UNITA e o Governo para chegarem a um acordo que resolvesse o impasse pós-eleitoral. No entanto este não foi conseguido e seguiram-se violentos confrontos em Luanda, onde foram presos e mortos altos dirigentes da UNITA e a guerra recomeçou em todo o país.

Este impasse prolongou-se até 2002 com a assinatura do Memorando do Luena (2002), o qual culminou no estender da guerra até à morte em combate do líder guerrilheiro da UNITA, Jonas Savimbi, em 2002.

Desde 2002, Angola tem vivido um período de calma, apesar de pontuais incidências com guerrilhas, tendo sido possível criar um ambiente propício ao desenvolvimento do país.

Em suma, podemos sintetizar a história da Angola no seguinte quadro:

**Quadro 3-** Cronologia da história de Angola de 1961 a 2007.

Ano	Fato
1961	Início da Guerra pela Independência de Angola.
1975	Proclamação da Independência de Angola. Início da Primeira Guerra Civil.
1977	Introdução do Marxismo-Leninismo.
1989	Acordo de Gbadolite – acordo de paz na tentativa de terminar a Primeira Guerra Civil.
1991	Acordo de Bicesse – Fim da Primeira Guerra Civil. Fim do Regime Marxista-Leninista.
1992	São criadas estações de rádio não estatais. Primeira eleição presidencial e legislativa. O MPLA vence. As Nações Unidas reconhecem a validade das eleições. Início da Segunda Guerra Civil.
1993	Tentativas de acordos de paz sem sucesso.
1994	Acordo de Lusaka – fim da Segunda Guerra Civil.
1995	O presidente eleito José Eduardo dos Santos e o líder da UNITA concordam em formar um Governo de Unidade Nacional.
1996	O presidente José Eduardo dos Santos oferece ao líder da UNITA o cargo de vice-presidente. A Assembleia Nacional Angolana aprova ampla anistia dos crimes contra a segurança do Estado.
1997	Os deputados eleitos da UNITA, em 1992, tomam posse na Assembleia. O governo de Unidade e Reconciliação Nacional toma posse, incluindo representantes da UNITA. Seu líder, Jonas Savimbi não comparece.
1998	O presidente declara que a única via para a paz é o isolamento da UNITA. Início da Terceira Guerra Civil.
1999	Movimentos da sociedade civil e da igreja pela paz.
2000	Intensificação dos movimentos populares pela paz.
2002	Morte de Jonas Savimbi, líder da UNITA. Fim da Terceira Guerra Civil.
2006	Memorando do Entendimento para Cabinda (Província mais ao norte de Angola).
2007	Cadastramento Eleitoral.

*Fonte: Martini (2008).*

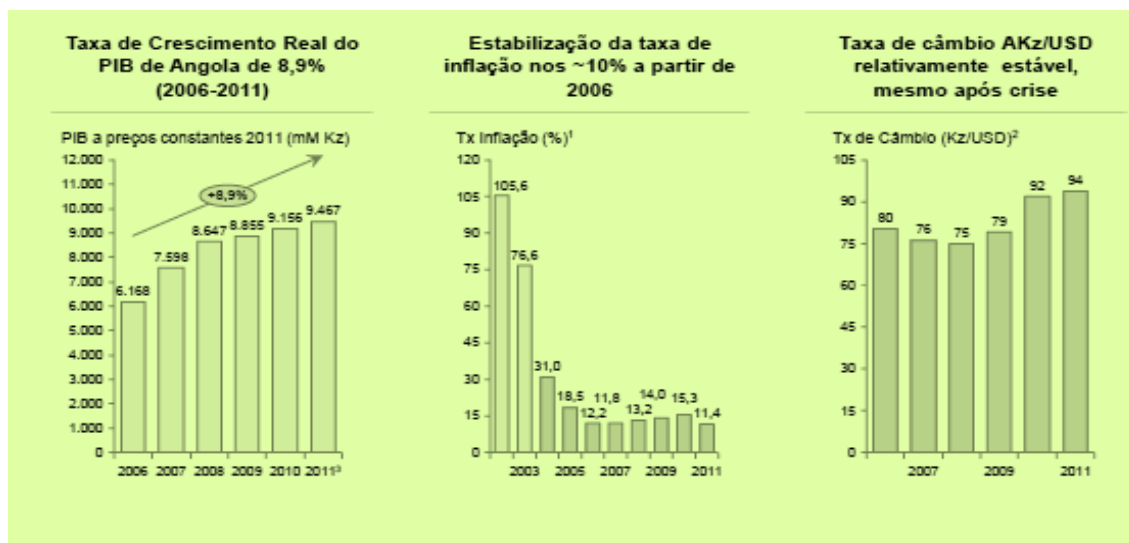
## 2.2 Análise da economia angolana

Com a progressiva estabilidade política e social do país, tem-se, nos últimos anos, apostado na estruturação de uma estratégia que permita ao país o seu desenvolvimento e que o torne competitivo.

Neste sentido, a economia angolana tem mostrado um crescimento satisfatório, sendo este um bom indicador de que o país está no bom caminho para o progresso e crescimento económico. O Fundo Monetário Internacional (FMI) estimou, em 2006, que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) entre 2007-2010 estaria nos 15%, consequência do aumento da produção do petróleo na ordem de 1,4 milhões de barris diários para 2 milhões. Este crescimento é fundamental para o progresso, não só económico mas essencialmente social do país, tendo em conta que a maioria da população vive ainda em condições precárias, de grande dificuldade. Este facto contribui para a existência de uma sociedade angolana em que o fosso social entre ricos e pobres é significativamente grande (Walter, 2007).

A taxa de crescimento real anual do PIB entre 2006 e 2011 foi de aproximadamente 8,9%, tendo superado as taxas registadas noutros países emergentes, como a China e o Brasil. A taxa de inflação e de câmbio face ao dólar americano manteve-se estável, apesar da turbulência nos mercados internacionais que se tem vivido nos últimos anos, como se pode observar no Gráfico 1:

**Gráfico 1**-Indicadores da Economia Angolana 2006-2011.



Fonte: Programa de Desenvolvimento Angolano das MPME (2012).

Na economia angolana verifica-se uma forte presença da China através do investimento deste país na construção, localização de indústrias e importação de produtos prontos. Este aspeto é positivo pelo lado do investimento, mas negativo porque tem limitado o desenvolvimento da indústria e produção nacional. Para além disso, o PIB por habitante em Angola aumentou de 643 dólares em 2001 para 2565,60 em 2006, aumentando quatro vezes em quatro anos, sem que a eliminação da pobreza tenha sido proporcionalmente aproximada.

A economia angolana está muito dependente do sector petrolífero, do gás e dos diamantes (ver Figura 6), implicando um grande investimento em tecnologias que o país não dispõe. Este facto obriga a contratar fora, exigindo um elevado investimento, continuando o sector produtivo nacional a não possuir estrutura para responder às necessidades do consumo interno. As Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) continuam, assim, a ter pouco presença no tecido empresarial angolano, contribuindo apenas em 5% a nível de imposto industrial para o Estado (Programa de Desenvolvimento Angolano das MPME, 2012).

**Figura 6** – Exportações (em mil milhões de USD).

DESCRIÇÃO	2007	2008	2009	2010	2011
PETRÓLEO BRUTO (CRUDE)	42.351,8	61.665,7	39.270,8	48.629,1	64.538,6
REFINADOS DE PETRÓLEO	323,8	400,1	313,7	422,9	676,0
GÁS	327,9	391,6	218,3	299,5	376,4
DIAMANTES	1.182,0	1.209,8	813,6	976,3	1.205,2
CAFÉ	0,4	0,9	0,8	0,6	1,0
OUTRAS EXPORTAÇÕES	210,4	245,9	210,7	266,5	513,2
TOTAL DAS EXPORTAÇÕES	44.396,2	63.913,9	40.827,9	50.594,9	67.310,3

*Fonte: Banco Nacional de Angola (citado por Simões, 2014).*

Outra das características da economia angolana prende-se com o facto de o país continuar a ser um dos mais difíceis para fazer negócios, surgindo em 155º lugar, em 2006, e em 156º, em 2007, considerando-se uma análise de 175 países de todo o mundo (CEIC, 2007, citado por Martini, 2008).

Assim, o governo de Angola, tendo perfeita consciência da necessidade do desenvolvimento da competitividade interna, entende que é fundamental apostar no desenvolvimento das PME, pois só assim poderá garantir o desenvolvimento de uma economia sustentável e funcional. Para tal, tem vindo a desenvolver legislação específica de apoio a estas empresas através de uma linha estratégica, denominada “Angola 2025”, que visa operacionalizar a estratégia de desenvolvimento (Programa de Desenvolvimento Angolano das PME, 2012).

Este programa pretende priorizar setores com maior potencial de desenvolvimento, como a pesca, a agricultura e a pecuária, seguindo-se a agroindústria e o comércio, que, como setores estratégicos, deverão absorver uma considerável percentagem de mão-de-obra. Para além disso, este desenvolvimento permitirá aumentar a oferta interna de produtos e serviços, reduzir a taxa de inflação – atualmente de 9% para 2013 e estimada e 8,5% para 2014 – e a percentagem de importações e, consequentemente, equilibrar as Finanças Públicas em relação ao PIB (Simões, 2014).



Adicionalmente, deverão ser incrementadas as infraestruturas físicas, nomeadamente o acesso a água, energia e transportes, a fim de fortalecer a classe empresarial privada, importante tanto para o aumento de oferta de produtos e serviços como para a assimilação de mão-de-obra e consequente aumento de bem-estar social (Simões, 2014).

### **2.3 A Importância do sector do petróleo na economia angolana**

Após a independência do país, este teve necessidade de adotar estratégias que permitissem gerar divisas de forma relativamente rápida e eficiente, com o objetivo de iniciar a reconstrução e desenvolvimento do país. A indústria petrolífera surgiu como o sector que efetivamente oferecia maior dinamismo à economia e que apresentava características que levaram a que este sector tivesse um impacto enorme e significativo no crescimento e desenvolvimento económico do país (Walter, 2007).

Apesar de este aspeto ser positivo para o país, o sector petrolífero gera poucos empregos para os angolanos, não contribuindo de forma significativa para a criação de postos de trabalho para a população, sendo a criação de emprego um fator necessário para qualquer país, uma vez que é através do emprego que se faz a distribuição da riqueza.

O sector petrolífero representa cerca de metade do valor da balança de exportações do país, em parte consequência da escalada dos preços do petróleo. Contudo, mesmo a nível económico, o petróleo pode apresentar alguns inconvenientes, nomeadamente no que se refere ao facto do país depender de forma significativa desta indústria, que está exposta às fortes flutuações de preço que afetam este mercado (Simões, 2014).

O sector petrolífero tornou-se o único sector verdadeiramente dinâmico da economia angolana, contrastando com a estagnação dos restantes sectores, sendo este outro aspeto negativo da «excessiva» dependência desta indústria. Neste âmbito, defende-se que o Estado deve intervir de forma mais ativa, atribuindo verbas provenientes do sector do petróleo a outras áreas da economia para promover o desenvolvimento das mesmas.

Apesar desta noção da necessidade de investimento em outros sectores, o petróleo constitui para o povo angolano um fator de segurança e expectativa de que o futuro será melhor e que o país será capaz de responder às necessidades dos seus habitantes, criando-se um sentimento de orgulho que também contribui para o desenvolvimento do país (Walter, 2007).

### **2.3.1 O programa da Indústria Petrolífera Angolana**

Angola sempre foi um país de importantes recursos naturais, entre eles o petróleo, daí o interesse que na época colonial existiu pelo domínio do país.

Estes recursos devem agora ser utilizados no sentido de contribuírem para a melhoria e desenvolvimento do país e da sua população, fazendo dele autosuficiente. No entanto, apesar de Angola ser um país independente e em franco desenvolvimento, necessita de estabelecer parcerias internacionais que garantam o financiamento e tecnologias necessárias que sustentem o progresso das atividades no país.

O petróleo é um sector de grande atratividade pelos lucros que se conseguem obter, sendo, apesar disto, fundamental a tecnologia necessária para a sua extração que, por norma, é um investimento dispendioso. Assim, Angola estabeleceu parcerias internacionais no que diz respeito à exploração do sector petrolífero, de forma a garantir os recursos necessários para que o sector se transformasse na base do desenvolvimento económico do país (Walter, 2007).

Deste modo, o programa da indústria petrolífera angolana foi delineado no sentido de se introduzirem melhorias a nível da pesquisa e produção de petróleo bruto e de gás, bem como da sua comercialização quer interna como externa, sendo fundamental a preparação e atualização da regulamentação do exercício da atividade.

Este programa entende ainda que é fundamental a qualificação dos recursos humanos para o sector, para além de ser necessário a implementação de uma política que inclua empresários angolanos no sector, visando o alargamento da base industrial do país, podendo intervir em áreas em que sejam menos exigentes os investimentos em recursos tecnológicos e financeiros.

Por último, o programa petrolífero visa ainda alargar a comercialização e reduzir os desperdícios, prevenindo essencialmente os derrames (Walter, 2007).

Em suma, este programa visa criar uma estrutura orientadora que leva a que este sector se desenvolva de forma coerente, através de definição de objetivos que serão indicativos do caminho mais favorável a ser seguido.

### **2.3.2 A importância do Ministério dos Petróleos**

Tendo em conta a importância que o petróleo tem para Angola, foi com naturalidade que a nível governamental foi criado, em 1978, o Ministério dos Petróleos, no âmbito da Lei

das Atividade Petrolíferas (Lei nº13/78), podendo este ser também referenciado de MINPET, de forma abreviada.

Este é um Órgão da Administração Central do Estado, que tem como papel fundamental a regulação e tutela do sector petrolífero, sendo responsável pela definição da política nacional a ser implementada a nível deste sector, que tem um peso significativo na economia do país.

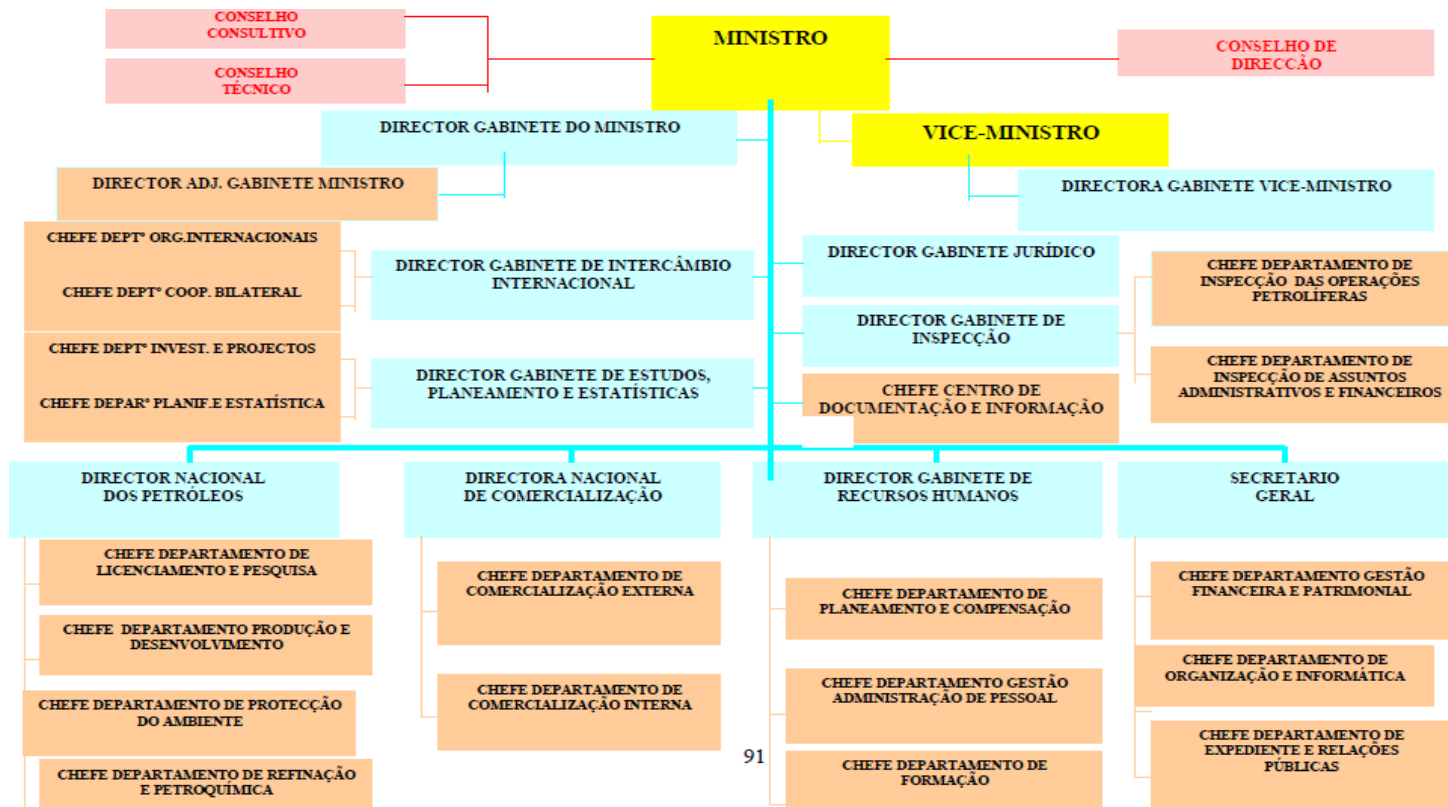
O MINPET tem como parceiros do sector petrolífero a Sonangol e outras companhias petrolíferas estrangeiras que operam no país, trabalhando este ministério no sentido de que os objetivos económicos e sociais sejam cumpridos, funcionando, assim, com um controlador dinâmico, orientando os órgãos tutelados pelo Ministério.

Conforme o seu Estatuto Orgânico o MINPET tem como funções principais:

- Elaborar planos de desenvolvimento com base no plano nacional, para o desenvolvimento do sector petrolífero, criando bases gerais e fiscalizando a atividade;
- Avaliar ade forma constante as potencialidades do país a nível petrolífero;
- Verificar a necessidade de criação ou alteração de legislação adequada para o sector petrolífero;
- Garantir a execução das ações que se enquadram dentro da política nacional do Governo, orientando a atividade e estimulando as iniciativas empresariais;
- Contribuir para a estruturação do sector petrolífero;
- Orientar a política de gestão e formação dos recursos humanos de forma a garantir a eficiência e qualidade do sector, controlando os comportamentos e os resultados (Walter, 2007).

O MINPET é dirigido por um outro Ministério que é responsável pela coordenação de toda a sua atividade e funcionamento, podendo ser coadjuvados por um ou mais vice-ministros, como podemos observar através do seguinte organograma.

**Figura 7 - Organograma Ministérios dos Petróleos Angola.**



Fonte: Walter (2007).

## **2.4 A responsabilidade social e a sustentabilidade no tecido empresarial angolano**

A responsabilidade social e a sustentabilidade são, cada vez mais, aspetos que as empresas procuram adotar, de forma a garantir o seu desenvolvimento sustentável, contribuindo de forma positiva para a sociedade em que se inserem. Os conceitos ligados a estas temáticas são promovidos, não só junto dos funcionários das empresas, como também das suas famílias, da comunidade local e da sociedade em geral. São ainda uma forma de promover melhores condições de vida, à medida que são atingidos os objetivos económicos por parte das empresas (Araújo & Blakeley, 2003).

Tendo em conta a crescente importância destas práticas para a sociedade e para as empresas, esta área tem vindo a ser cada vez mais legislada de forma a orientar a atividade das empresas. No caso angolano, o Decreto-Lei nº 20/82, estabelece que as empresas petrolíferas estrangeiras ou multinacionais devem garantir formação aos trabalhadores angolanos, com o objetivo de a responsabilidade passar para os nacionais, estimulando a prioridade de contratação da população local.

A título de exemplo, no Brasil existem diversos órgãos<sup>1</sup> que promovem a aplicação da RSE, porém apenas uma fração pequena das empresas consegue utilizar as ferramentas propostas (Kassai & Sakugawa, 2009).

Contudo, este é um tema recente em Angola, pelo que a atividade relacionada com a RSE é ainda desenvolvida através da ações filantrópicas.

Ainda no âmbito da responsabilidade social das empresas multinacionais, esta passa pela contribuição anual de um determinado valor para a formação nas Universidades Agostinho Neto (UAN) e Católica de Angola (UCAN) e no Instituto Nacional de Formação Profissional (INEFOP).

As empresas são livres de decidir para onde e em que áreas de formação pretendem que essa contribuição seja aplicada, optando, normalmente, por investir nas áreas definidas pelos Governos como preferenciais e de maior importância para o desenvolvimento do país.

---

<sup>1</sup> Entre estes órgãos destacam-se: o Instituto Brasileiro de Análises Económicas, que torna pública a RSE; a escala AKATU de RSE, que permite categorizar as empresas; a Bolsa de Valores Sociais e Ambientais de São Paulo; o Instituto *Ethos* de RSE; os Indicadores de Grupos de Institutos, Fundações e Empresas, que avaliam a gestão do investimento social da organização; os Indicadores de Responsabilidade Social das Cooperativas, que analisam, planeiam e acompanham as práticas de responsabilidade social destas entidades; Fundação Dom Cabral, que avalia a sustentabilidade e planeamento estratégico das organizações; normas de certificação, que padronizam procedimentos e promovem o planeamento da evolução sustentável; e Certificação ABNT NBR 600, uma norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas que estabelece os requisitos mínimos de um sistema de gestão da responsabilidade social (Kassai & Sakugawa, 2009).

Esta é uma forma de as empresas conseguirem a empatia do Governo, estabelecendo-se uma melhor relação entre os sectores privado e público (Walter, 2007).

Este facto é corroborado pelo estudo de Wiig e Kolstad (2010) que mostrou que a RSE não é o fator mais importante, sendo a tecnologia, a capacidade financeira e o preço fatores mais importantes. No entanto, é usada estrategicamente pelas empresas petrolíferas multinacionais para aumentar as suas possibilidades de ganhar licenças e contratos e não para resolver problemas institucionais. Considerando a RSE importante para a realização de contratos e licenças, algumas medidas de responsabilidade social mostraram ser mais relevantes, como as questões ambientais – redução de derramamentos e queima de gás – e as questões de economia local – como a contratação de trabalhadores locais, cooperação e formação e disponibilização de meios para a saúde e a segurança. Em contrapartida, os índices de gestão dos *stakeholders*, como as relações com as autoridades fiscais, parceiros e subcontratados foram considerados pouco importantes.

Os mesmos autores sugerem que estes resultados estão em conformidade com a Teoria da Maldição dos Recursos, pois, em vez de o país se tornar mais próspero, a extração dos seus recursos naturais está a conduzir a taxas de crescimento e desenvolvimento humano baixas e a índices de desigualdade social e pobreza muito elevados. Esta teoria demonstra que as rendas obtidas pela exploração dos recursos naturais são dirigidas para o apoio político, no sentido de reunir apoios para a manutenção do poder e não para o combate à pobreza e às desigualdades. Adicionalmente existe uma ausência de *accountability* democrática, um fator que privilegia interesses políticos em vez de interesses económicos.

A falta de envolvimento das empresas na resolução de questões institucionais pode ser explicada pelo facto de uma reforma institucional melhorar a estabilidade e eficiência da economia, com consequências distributivas que deslocam os recursos da elite para a restante população, o que pode ser desvantajoso para as empresas ligadas à influência política da elite (Wiig & Kolstad, 2010).

O Grupo do Banco Mundial desenvolveu esforços, em 2002, de forma a estabelecer uma parceria que juntasse o Governo Angolano, o sector privado e a sociedade civil, no sentido de desenvolver uma maior consciencialização para a responsabilidade civil, através do fornecimento de apoio técnico sobre esta temática (Araújo & Blakeley, 2003).

Pelo facto de a história recente de Angola estar relacionada com a colonização e uso por parte de outros países dos seus recursos, a orientação dada por organismos internacionais ao país, no sentido da melhor forma de gerirem estes mesmos recursos, pode ser um ponto

sensível, pois estes organismos ainda não têm grande credibilidade no seio da sociedade angolana, ainda mais quando a maioria dos angolanos considera que será o uso dos recursos naturais que permitirá o seu desenvolvimento (Walter, 2007).

Assim, a intervenção a nível das práticas de RSE das multinacionais passa pelo seu envolvimento em projetos sociais a nível da saúde, educação e desenvolvimento, que vão desde a compra e fornecimento de medicamentos, construção de escolas e casas, desenvolvimento e apoio a projetos no sector primário, como a agricultura, entre outras ações. O contributo das empresas petrolíferas multinacionais é feito através de três canais: o contrato de partilha de produção e o bónus de assinatura - ambos solicitados pelo governo angolano e que se destinam a apoiar projetos sociais, e as contribuições voluntárias (Wiig & Kolstad, 2010). Este contributo social é canalizado para um fundo social gerido pela Sonangol – empresa petrolífera estatal – ou para projetos patrocinados pelas Organizações Não Governamentais (ONG) e agências da ONU, para atividades como desminagem ou projetos de desenvolvimento comunitário, mas não para a gestão dos recursos angolanos (Kassai & Sakugawa, 2009; Amundsen & Wiig, 2008).

Estes projetos de apoio à comunidade local são importantes para empresas que operam em ambientes competitivos, pelo que o seu caráter altruísta pode ser questionado, devido a estas contribuições estarem associadas a fundações com relações políticas. Deste modo, os objetivos corporativos podem não estar de acordo com os interesses da sociedade. Por outro lado, estas empresas sentem necessidade de implementar projetos sociais fora dos canais governamentais devido aos baixos níveis de *accountability* do país, sentindo que têm capacidade e competência para dar resposta onde o governo falha (Amundsen & Wiig, 2008).

As empresas internacionais contribuem de forma positiva para o PIB e exportações do país, contudo verifica-se que a atividade petrolífera é responsável também por uma taxa de importações muito elevada, porque não se estabeleceram grandes relações com as empresas locais. Este aspeto poderia ser alterado através de uma maior presença de funcionários nacionais na atividade das empresas e da contratação de serviços que poderiam estar na base da promoção de empresas nacionais, podendo assim levar a uma redução das importações.

Apesar das ligações entre as empresas nacionais e internacionais e com a comunidade local, a falta de mão-de-obra qualificada na área petrolífera obriga a recrutar colaboradores em países com mão-de-obra mais qualificada (Walter, 2007).

## **2.5 Apresentação da Sonangol: promotora do desenvolvimento angolano**

A SONANGOL - Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P - foi criada em 1976 com base no Decreto-Lei nº 52/76, a partir da nacionalização da Angol. Este processo definiu a Sonangol como uma empresa estatal que tem como função principal gerir e explorar os recursos de hidrocarbonetos em Angola.

Apesar de o único acionista da empresa ser o estado, a Sonangol é gerida como uma empresa privada, guiando-se por padrões rígidos, com o objetivo de obter os melhores resultados e produtividade.

A Sonangol pretende ser uma referência a nível do mercado internacional petrolífero, principalmente a nível do mercado africano, procurando cumprir a dupla tarefa de se realizar como empresa integrada e competitiva e atuar como força transformadora de Angola (sítio da Sonangol, 2013).

Tendo em conta que a empresa se orienta para a economia de mercado, esta tem a preocupação de apostar no investimento em tecnologia, desenvolvendo a atividade com base em princípios éticos e orientados para o cliente, bem como para a comunidade, procurando ter nesta uma intervenção positiva, e uma postura de responsabilidade face ao meio-ambiente.

Deste modo, as principais atividades da empresa assentam na prospeção, pesquisa, desenvolvimento, comercialização, produção, transporte e refinação dos hidrocarbonetos e dos seus derivados. Esta atividade desenvolve-se de forma autónoma e também em associação com as empresas nacionais e internacionais.

Assim, a visão da empresa guia-se pelas seguintes linhas:

- Diversificação das atividades, de forma a diminuir a dependência em relação às oscilações do preço do petróleo;
- Desenvolvimento da refinação, da comercialização de petróleo e da distribuição de derivados como negócios competitivos;
- Criação do negócio de Gás Natural Liquefeito (GNL) e o desenvolvimento do negócio de produtos petroquímicos;
- Criação de opções para o reposicionamento das áreas de suporte ao negócio da Sonangol (sítio da Sonangol, 2013).



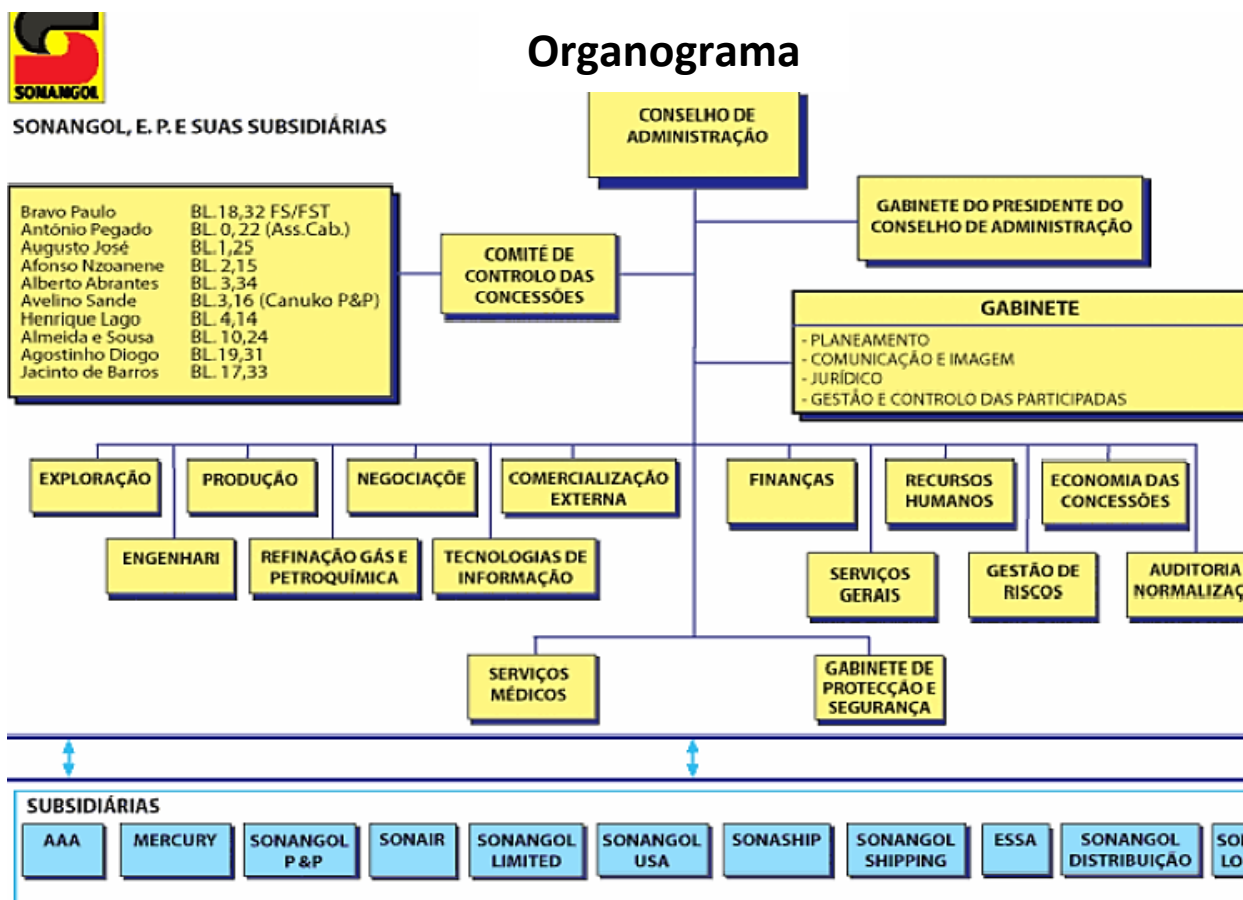
Apesar de ter um papel vincadamente comercial, a Sonangol desempenha também um papel de reguladora, que passa pela supervisão da atividade petrolífera das empresas estrangeiras e gestão dos serviços de apoio.

A empresa também desenvolve estudos e fornece informações e indicações sobre as zonas recomendadas para iniciação à prospeção de petróleo, sendo também responsável pela negociação dos contratos de concessão. Para além disto, é a Sonangol que gere grande parte das receitas petrolíferas do Estado (Walter, 2007).

A Sonangol detém ainda várias empresas subsidiárias em diversos sectores como na indústria, transportes, telecomunicações, banca e participações em sectores como o imobiliário, seguros e construção civil, entre muitos outros. A empresa justifica este facto pela necessidade de se criarem empresas nacionais com serviços e infraestruturas adequadas, de forma a diminuir a dependência externa a nível da exploração do petróleo (Walter, 2007).

Em particular, o Grupo Sonangol, transformado em *holding* em 1991, inclui várias subsidiárias que operam num conjunto de atividades distintas e emprega cerca de 5000 pessoas. Entre as suas filiais salientam-se: a Sonangol Pesquisa e Produção (atividades *upstream*); Sonangol Distribuidora (atividade *downstream*, com filiações na República Democrática do Congo, Portugal, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe); Sonangol Logística; Essa, que fornece formação profissional para a indústria do petróleo; SonAir, empresa de transporte aéreo de *catering* para a indústria petrolífera; Mercury, empresa de telecomunicações; SonaShip e Sonangol Shipping, empresas de transporte marítimo; AAA, companhia de seguros; Sonangol EUA; Sonangol Limited, no Reino Unido; Sonasia, em Singapura; unidades comerciais e de *marketing*; e a China Sonangol International Holding, em Hong Kong (Oliveira, 2007).

**Figura 8 - Organograma SONANGOL**



Fonte: sítio Sonangol - Walter (2007)

### 2.5.1 Responsabilidade Social da empresa

A Sonangol tem como objetivo e filosofia declarados face à sociedade angolana garantir o seu desenvolvimento sustentado que permita a estabilização do país, sendo a responsabilidade social e a sustentabilidade tópicos sempre presentes nos orçamentos da empresa e para os quais são destinadas verbas.

A empresa procura criar melhores condições de vida às populações - e não só aos seus trabalhadores -, desenvolvendo um plano de apoio a determinados projetos considerados estratégicos nas áreas do emprego, educação, saúde, habitação, cultura, desporto, ciência e ambiente (Walter, 2007).

Em certa medida, pelo facto de a empresa ter como acionista o Estado, mas seguir um modelo de gestão privado, a Sonangol tem conseguido estar um passo à frente das outras

empresas do país, a nível do estímulo à responsabilidade social, sendo das empresas que mais contribui para o progresso profissional e social do país.

Esta intervenção e desenvolvimento de uma estratégia de ação, com base em princípios da responsabilidade social e da sustentabilidade, têm sido aplicados de forma moderada e a um ritmo relativamente lento. Contudo, a empresa tem multiplicado esforços e ações nas áreas científicas, culturais, desportivas, entre outras, como a formação dos seus recursos humanos que acabam depois por transmitir a palavra e influenciar o seu círculo de pessoas com estas perspetivas, havendo uma espécie de «efeito de bola de neve», fundamental para o desenvolvimento destas posturas e políticas sociais (sítio Sonangol, 2013).

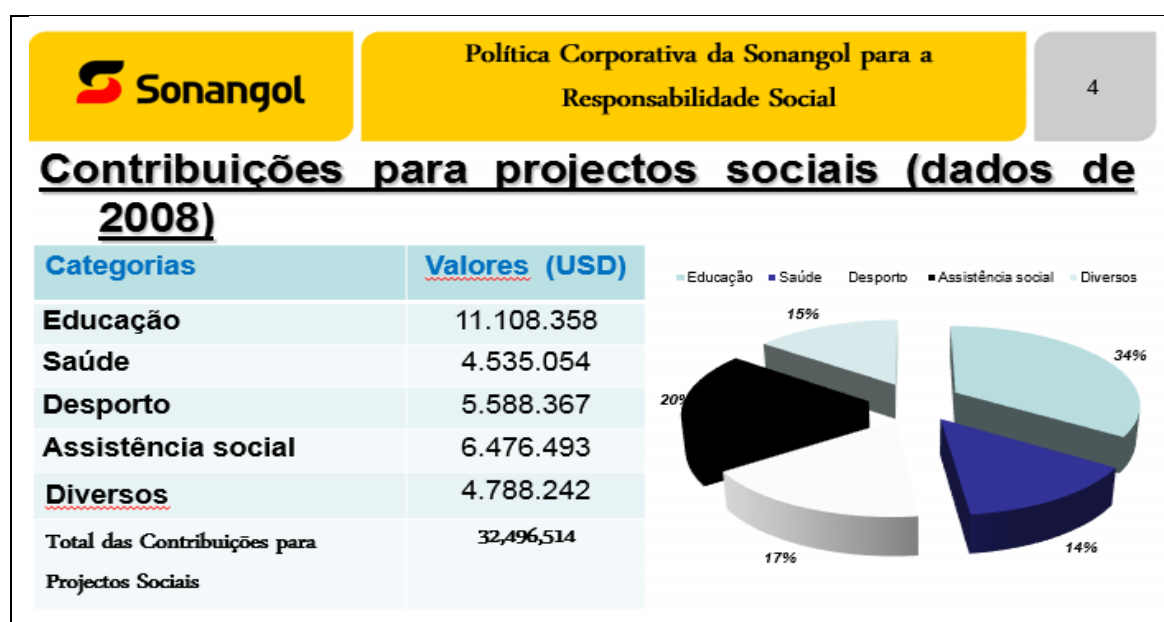
Assim, a empresa busca essencialmente apostar na transformação dos recursos para o bem-estar social, procurando um envolvimento com a comunidade.

A Sonangol delineou já alguns projetos e formas de intervenção sendo algumas delas as seguintes:

- Cooperativa Cajueiro - Construção de condomínios residenciais;
- Creches para os filhos dos trabalhadores;
- Assistência médica e medicamentosa;
- Fundo de Pensões.

Como podemos observar através do gráfico, a contribuição para ações sociais por parte da Sonangol é já significativo.

**Gráfico 2 - Contribuições para Projetos Sociais**



Fonte: Sonangol, 2009

Para além das diversas ações em várias áreas, a Sonangol está também em processo de criação de uma Fundação desde 6 de abril de 2009, com o objectivo de melhor conseguir concretizar a sua política social e envolvimento com a comunidade, através do desenvolvimento de ações de carácter cultural, educativo, desportivo, artístico, científico, social e filantrópico, sendo as fontes de financiamento o fundo social da Sonangol e doações.

A visão da Fundação aposta nos princípios da inserção de empresas angolanas na prestação de serviços e fornecimento de bens ao sector de petróleo e gás: angolanização (utilização da força de trabalho angolana), criação de sustentabilidade e continuidade, transferência de tecnologia e promoção do desenvolvimento da indústria nacional (Sonangol, 2009).

Por outro lado, segundo Oliveira (2007), a Sonangol mantém um importante domínio sobre os fluxos de recursos externos, o que lhe garante algum controlo do poder político sobre a economia doméstica, impedindo que outras empresas independentes com polos alternativos se possam desenvolver. Deste modo, a Sonangol torna-se uma exceção num país onde o aparelho de Estado ainda não funciona de forma competente e onde a maioria das instituições do Estado, mesmo as que devem fornecer bens públicos, não conseguem desempenhar eficazmente as suas funções.

As suas ferramentas e experiência profissional são utilizadas não para a prosperidade de todos, mas antes para o enriquecimento de poucos. Os abundantes recursos à disposição do governo angolano, em conjunto com a gestão sensata da Sonangol, mostram que a implosão das instituições estatais e a falta de provisão das necessidades básicas dos angolanos se deve a uma alienação política das responsabilidades para com a população (Oliveira, 2007).

Sem querer retirar a importância desta empresa no desenvolvimento de projetos sociais, o nível de transparência dos seus programas sociais é muito baixo, sendo inacessíveis ao abrigo de uma cláusula de confidencialidade que restringe as empresas privadas de divulgar informações, pelo que a divulgação dos seus projetos é feita através do seu *website* e de brochuras (Amundsen & Wiig, 2008).

O principal problema identificado por Amundsen e Wiig (2008) é que os projetos sociais são geridos numa base bloco a bloco de forma separada pelo diretor de cada bloco. A aprovação final do projeto é deliberada pelo Conselho de Administração da Sonangol, após negociações entre a Sonangol, como concessionária, e os operadores, o que origina vários problemas. Um dos problemas é a coordenação entre os diretores do bloco e os operadores, pois diferem no foco dos projetos sociais, dado que alguns estão mais preocupados do que

outros acerca dos problemas de desenvolvimento, da questão da pobreza, das preocupações da população e do contexto nacional, em termos de formação profissional, criação de competências e *inputs* locais. Para além disso, o processo de seleção de projetos é impreciso, o processo de tomada de decisão é opaco e os poderes discricionários levantam preocupações acerca da sua utilização e politização.

Para tentar colmatar estas falhas, a Sonangol tem implementado ao longo dos últimos anos, em conjunto com o governo angolano, um conjunto de medidas de combate à corrupção, de forma a tornar toda a sua atividade industrial mais transparente (Oliveira, 2007).

No entanto, apesar de ainda existir um caminho a percorrer, verifica-se que a Sonangol tem, em certa medida, sido precursora a nível do investimento em medidas e práticas de responsabilidade social, devendo servir de exemplo a todas as empresas a operar no país.

## **Capítulo 3**

### **Estudo Empírico**

---

Nesta terceira parte do trabalho pretendemos realizar uma abordagem mais específica ao tema, através da aplicação de instrumentos de recolha de informação que facilitem o entendimento da realidade da sustentabilidade e responsabilidade social nas empresas angolanas.

Assim, iremos apresentar os objetivos que pretendemos atingir com este estudo, bem como a metodologia aplicada para obter informação necessária. Iremos depois apresentar os resultados obtidos após a aplicação dos instrumentos de recolha e análise de dados e, por último, apresentaremos conclusões sobre o tema.

### **3.1 Objetivos do Estudo**

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma uma empresa petrolífera, relevante para a economia angolana, está consciencializada para a adoção de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social. Pretendemos ainda entender em que medida este tipo de ações já estão a ser implementadas, bem como a importância que esta empresa dá a este tipo de práticas, tentando identificar as suas principais motivações.

#### **3.1.1 Objetivos Específicos**

Relativamente aos objetivos específicos, estes foram definidos de maneira a conseguir direcionar melhor a nossa investigação, já que pretendemos obter respostas claras às nossas questões de investigação.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos específicos de investigação:

- a) Entender as motivações ou falta delas na empresa e seus gestores na adoção de práticas relacionadas com a sustentabilidade;
- b) Perceber se as práticas de responsabilidade social fazem parte das estratégias da empresa;
- c) Analisar se a empresa entende a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social para aumentar a sua competitividade no mercado global:

### **3.2 Metodologia**

Por se tratar do estudo de uma empresa em particular, foi utilizada como abordagem metodológica o estudo de caso, que é definido por Yin (2009) como um estudo empírico que investiga um fenómeno atual no seu contexto real, especialmente quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes. Para o concretizar são utilizadas múltiplas fontes de dados, sendo esta a estratégia de eleição quando se pretende dar respostas a questões de “porquê” e “como” na tentativa de explicar determinados fenómenos, contextualizados e atuais.

Apesar de este método ter como desvantagem a dificuldade de generalização dos resultados, Yin (2009) enumera cinco características necessárias para o desenvolvimento de um bom estudo de caso: ser importante, completo, considerar alternativas explicativas, recorrer a uma recolha de dados ajustada ao estudo e apresentá-lo de uma forma que incentive a sua leitura.

Deste modo, e de forma a tornar este estudo mais completo, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de se complementarem, dando origem a uma investigação de natureza mista.

A metodologia quantitativa caracteriza-se pela utilização de instrumentos de quantificação, nomeadamente técnicas estatísticas, o que permite garantir a precisão dos dados e a poucas distorções dos resultados. Os estudos de natureza quantitativa partem de conceitos de referência estruturados a partir dos quais são formuladas hipóteses sobre as situações que se pretendem estudar. A recolha de dados deverá permitir a sua conversão numérica de forma a serem convertidos em variáveis e analisados com técnicas estatísticas ou outras técnicas matemáticas (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008).

Por outro lado, a metodologia qualitativa não emprega instrumentos estatísticos, podendo, por isso, ter um carácter subjetivo e alguma flexibilidade na condução do processo de pesquisa. O foco desta análise é a interpretação que os participantes fazem da situação em estudo, apresentando-se de forma descritiva (Dalfovo et al, 2008)

Segundo Andrade (1999), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar e delimitar um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa.



Para além disto, na perspetiva de Martins e Lintz (2000), a pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre um determinado tema.

Assim, consideramos que esta abordagem é a adequada e que nos dará dados suficientes para conseguir obter resultados de interesse para a investigação, uma vez que pretendemos conjugar a informação quantitativa, conseguida através da aplicação de questionários, com a informação mais qualitativa, que se pretende obter da aplicação da entrevista, pois este segundo instrumento, ao permitir uma maior liberdade na expressão das ideias, pode clarificar algumas questões a que o questionário por vezes não consegue responder.

### **3.2.1 Participantes**

A nível dos participantes foram selecionados, para aplicação dos instrumentos de recolha de dados, colaboradores de uma empresa petrolífera que atua no mercado angolano, que trabalham em áreas diferentes da empresa, com o objetivo de ter diferentes pontos de vista.

Por ser apenas uma empresa não pode ser considerada representativa do setor empresarial angolano, no entanto pela sua importância no setor petrolífero do país consideramos que pode representar este setor em particular, uma vez que dela dependem institucionalmente outras empresas do setor. Para além disso, esta empresa é subsidiária de outras empresas, conforme verificado no capítulo anterior.

### **3.2.2 Instrumentos de Recolha de Dados**

Para George e Bennett (2004), a recolha de dados é um elemento de elevada importância que revela como os dados foram obtidos.

Neste estudo optou-se pela aplicação de questionário pelo facto de, a nível das ciências sociais, este ser um instrumento mais fiável de recolha de dados sociais, por ser um instrumento rigoroso de recolha de informação, resultante da aplicação de questões formuladas a partir de hipóteses (Birou, 1982). Neste contexto, responderam ao questionário dois administrativos, um relações públicas e dois técnicos de contabilidade.

Decidimos ainda pela aplicação de entrevistas, por considerarmos que este método permite ao investigador obter informações e elementos de reflexão ricos e de maior

profundidade sobre o tema em estudo, permitindo atingir-se um grau de autenticidade a nível das informações qualitativas (Quivy & Campenhoudt, 2005), que consideramos ser importante para complementar a informação quantitativa obtida através do questionário. Responderam à entrevista dois membros do departamento de recursos humanos, um membro da administração e dois técnicos de contabilidade.

### **3.3 Análise dos Resultados Quantitativos**

Neste ponto do trabalho pretendemos apresentar e fazer uma análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário.

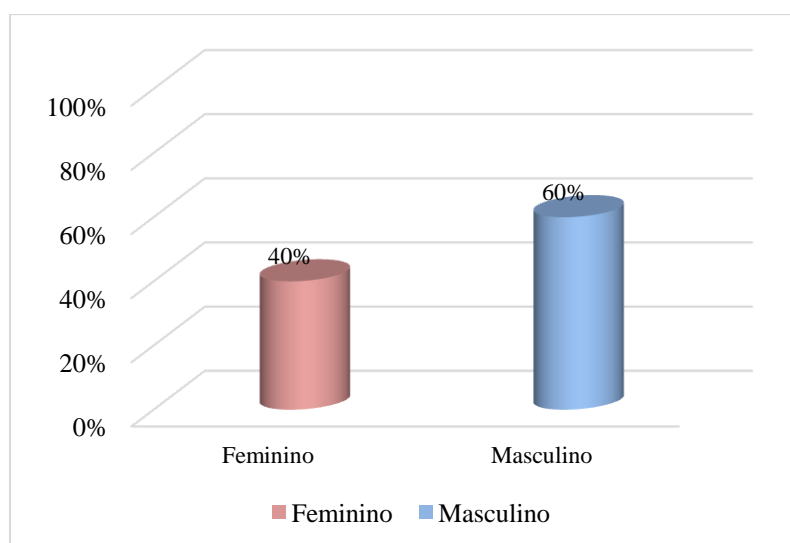
Como já mencionado anteriormente, o questionário foi aplicado a uma empresa do setor petrolífero angolano. O total da amostra foi de cinco participantes, com 60% dos inquiridos do género masculino, como podemos observar na Tabela 1.

**Tabela 1:** Género dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Feminino	2	40,0
Masculino	3	60,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 3:** Género dos inquiridos



*Fonte: própria*

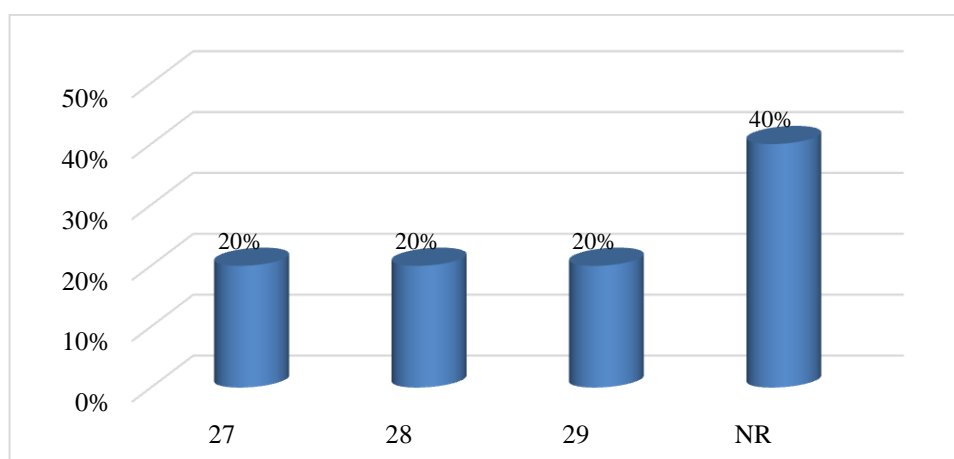
Relativamente à idade dos inquiridos, observamos que 20,0% afirmaram ter entre 27, 28 e 29 anos, numa amostra em que não responderam cerca de 40,0%.

**Tabela 2:** Idade dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
27	1	20,0
28	1	20,0
29	1	20,0
NR	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 4:** Idade dos inquiridos



*Fonte: própria*

Analisando a mediana de idades, esta situa-se nos 28 anos, tendo o inquirido mais novo 27 anos e o mais velho 29 anos.

Se se fizer uma análise das idades por género (Tabela 3), verificamos que os inquiridos do género masculino têm 27 e 28 anos, enquanto o do género feminino que respondeu a esta questão tem 29 anos de idade. Dois dos inquiridos não responderam a esta questão.

**Tabela 3:** Idade dos inquiridos, por género

			Género dos inquiridos		Total
			Feminino	Masculino	
Idade dos Inquiridos	27	Frequência	0	1	1
		% do Total	0,0%	100,0%	100,0%
	28	Frequência	0	1	1
		% do Total	0,0%	100,0%	100,0%
	29	Frequência	1	0	1
		% do Total	100,0%	0,0%	100,0%
	NR	Frequência	0	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	Frequência	1	2	5
		% do Total	20,0%	40,0%	100,0%

*Fonte: própria*

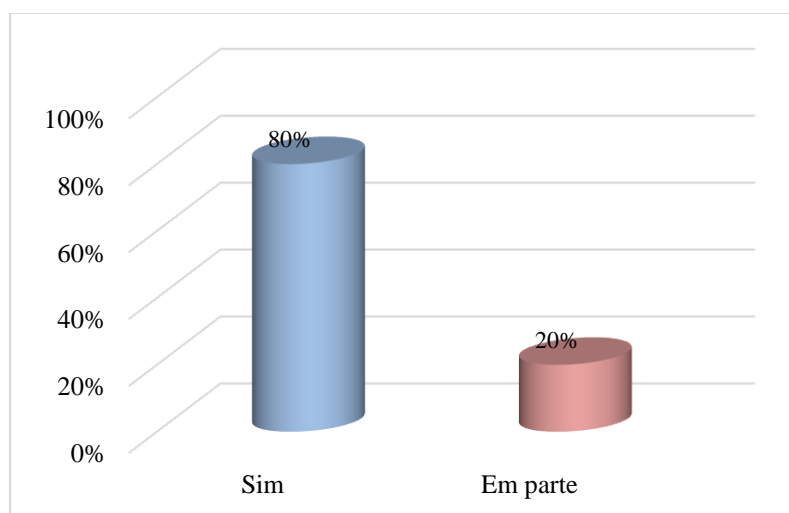
Relativamente ao incentivo que é dado aos seus trabalhadores para evoluírem na carreira e desenvolverem os seus conhecimentos pessoais, cerca de 80,0% dos inquiridos responderam afirmativamente. Apenas 20,0% referiram em parte.

**Tabela 4:** Incentivo e Estímulo

	Frequência	Percentagem
Sim	4	80,0
Em parte	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 5:** Incentivo e Estímulo



*Fonte: própria*

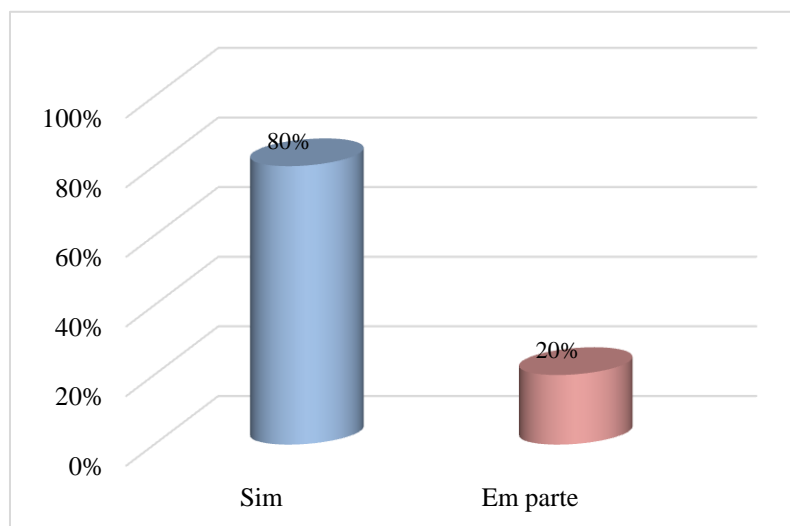
Através da Tabela 5, podemos verificar que 80,0% dos inquiridos afirmaram que no processo de seleção existe a preocupação em selecionar, igualmente, sem discriminação, das mulheres, de pessoas de etnias diferentes, pessoas com deficiências, entre outras. Apenas 20,0% referiram que em parte existe discriminação no processo de recrutamento.

**Tabela 5:** Recrutamento sem discriminação

	Frequência	Percentagem
Sim	4	80,0
Em parte	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 6:** Recrutamento sem discriminação.



*Fonte: própria*

A maior parte da amostra, cerca de 60,0%, referiu que a empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protegem adequadamente os trabalhadores. Cerca de 40,0% mencionaram que estes planos apenas existem em parte (Tabela 6).

**Tabela 6:** Existência de Planos de saúde, segurança e apoio social

	Frequência	Percentagem
Sim	3	60,0
Em parte	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

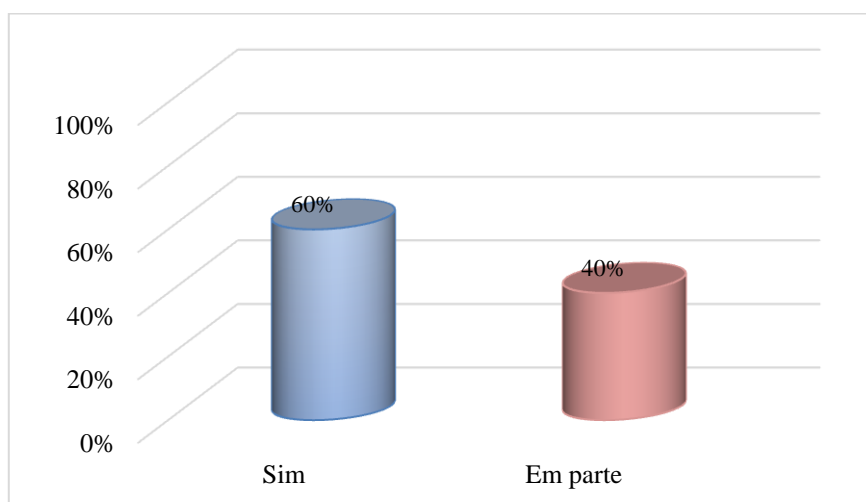
Cerca de 60,0% dos inquiridos manifestaram a opinião de que a empresa se preocupa em proporcionar aos seus trabalhadores um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Por outro lado, 40,0% responderam “em parte”.

**Tabela 7:** Preocupação em proporcionar um bom equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

	Frequência	Percentagem
Sim	3	60,0
Em parte	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 7:** Preocupação em proporcionar um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.



*Fonte: própria*

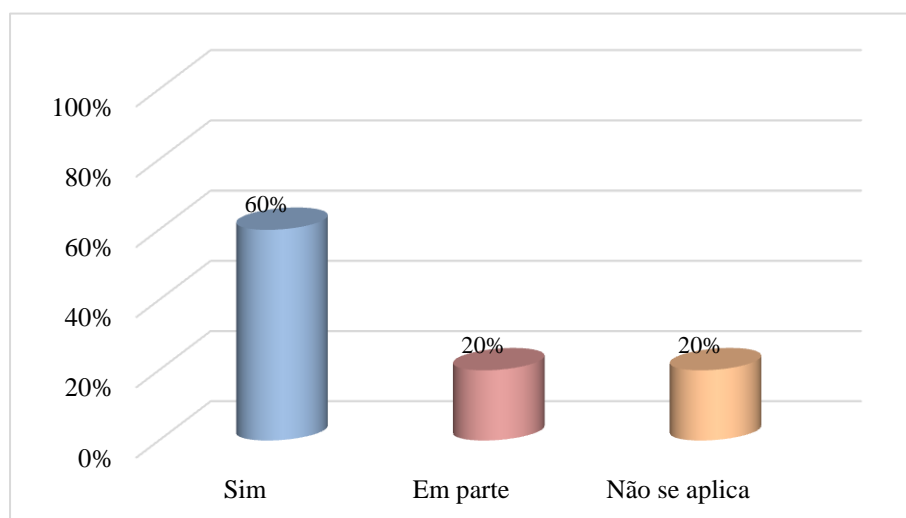
Verificamos, através da Tabela 8, que 60% dos inquiridos afirmaram que a empresa proporciona formação contínua aos seus colaboradores. Cerca de 20,0% referiram que essa formação é dada “em parte”.

**Tabela 8:** Formação contínua aos colaboradores

	Frequência	Percentagem
Sim	3	60,0
Em parte	1	20,0
Não se aplica	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 8:** Formação contínua aos colaboradores



*Fonte: própria*

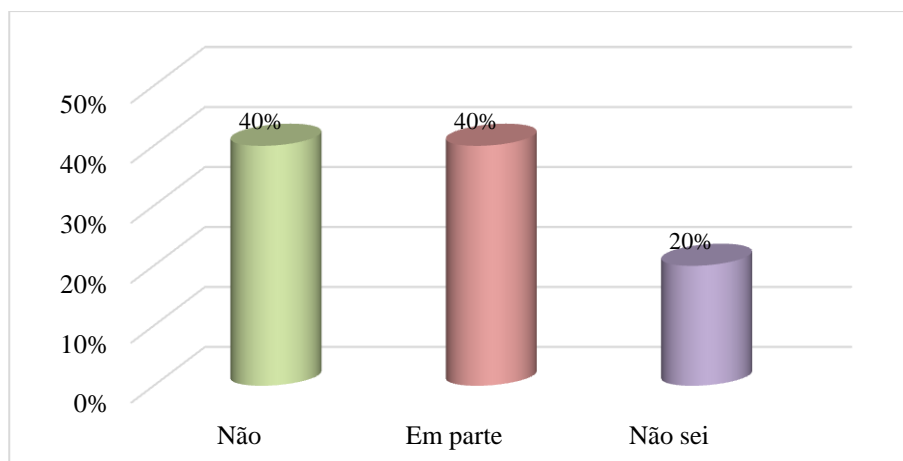
Quando foi questionado se a empresa procura reduzir o impacto ambiental a nível da poupança de energia, tendo em conta que a produção de petróleo está frequentemente relacionada com impactos ambientais, 40% dos inquiridos mencionaram que essa preocupação existe “em parte”, a mesma percentagem referiu que, pelo contrário, não existe essa preocupação e 20% referiram que não sabem se existe essa preocupação.

**Tabela 9:** Produção de petróleo vs. Redução do impacto ambiental.

	Frequência	Percentagem
Não	2	40,0%
Em parte	2	40,0%
Não sei	1	20,0%
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 9:** Produção de petróleo vs. Redução do impacto ambiental.



*Fonte: própria*

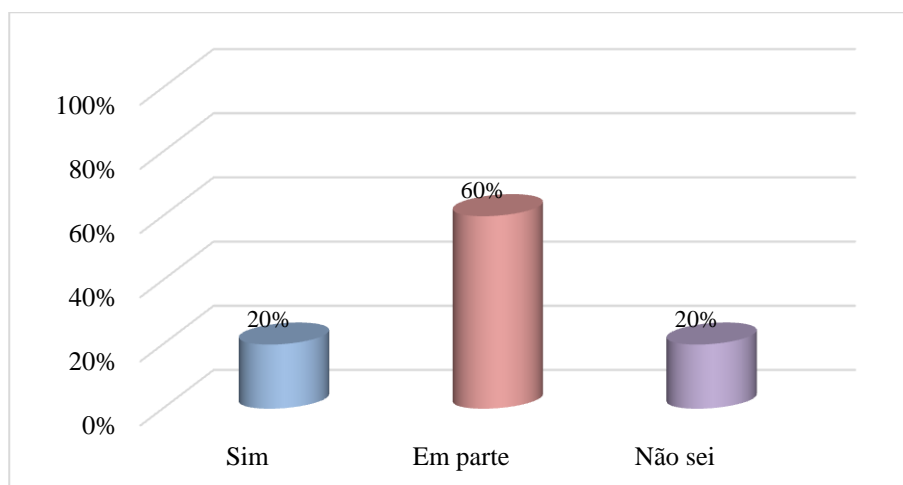
Relativamente ao facto da empresa procurar a minimização de resíduos resultantes da extração e produção do petróleo e seus derivados, através da prática da reciclagem, cerca de 60,0% dos inquiridos referiram que tal é feito “em parte”. Por outro lado, 20% mencionaram que essa minimização é realizada, enquanto 20% não sabem (Tabela 10).

**Tabela 10:** Minimização de resíduos vs. Prática de reciclagem

	Frequência	Percentagem
Sim	1	20,0
Em parte	3	60,0
Não sei	3	20,0
Total	12	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 10:** Minimização de resíduos vs. Prática de reciclagem



*Fonte: própria*



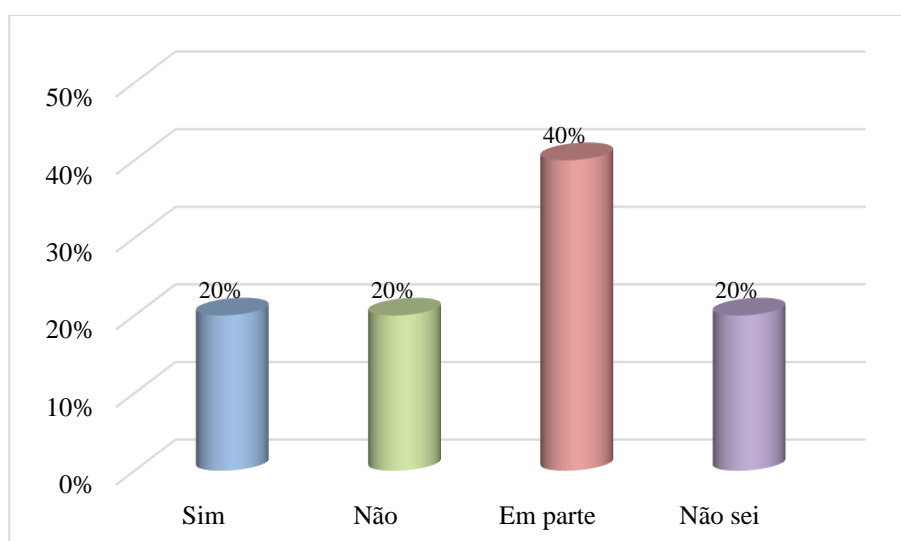
Foi igualmente questionado se a empresa procura a minimização de resíduos resultantes da extração e produção do petróleo e seus derivados a nível das emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes e ruído, tendo 40% dos inquiridos respondido que “em parte”. Cerca de 20% responderam que sim e 20% afirmaram que não existe essa minimização (Tabela 11).

**Tabela 11:** Minimização de resíduos vs. Emissões para a atmosfera

	Frequência	Percentagem
Sim	1	20,0
Não	1	20,0
Em parte	2	40,0
Não sei	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 11:** Minimização de resíduos vs. Emissões para a atmosfera



*Fonte: própria*

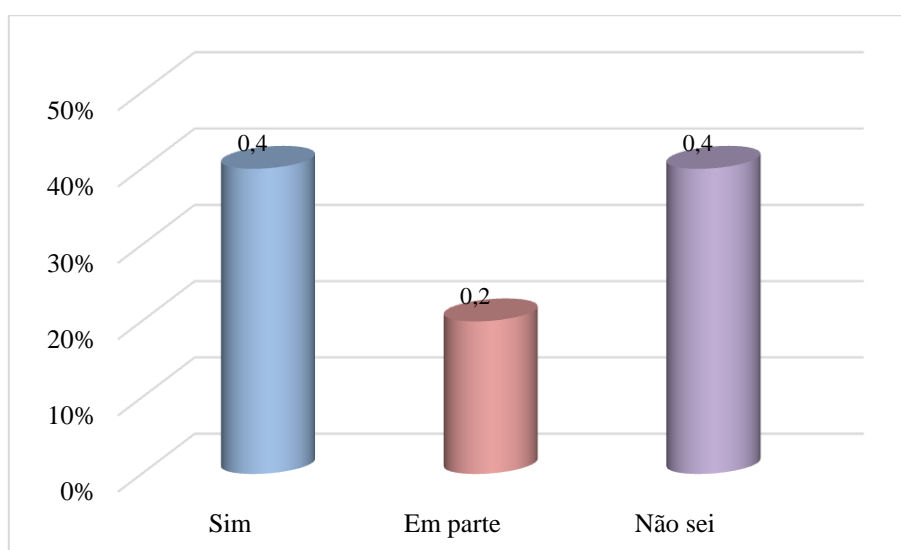
Na Tabela 12, observamos que 40% dos respondentes afirmaram que a empresa dispõe de um departamento interno que assume as funções de controlo de qualidade e que assegura o cumprimento da legislação na área, 20% responderam “em parte”. De salientar que 40% dos inquiridos não sabem.

**Tabela 12:** Funções de controlo de qualidade

	Frequência	Percentagem
Sim	2	40,0
Em parte	1	20,0
Não sei	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 12:** Funções de controlo de qualidade



*Fonte: própria*

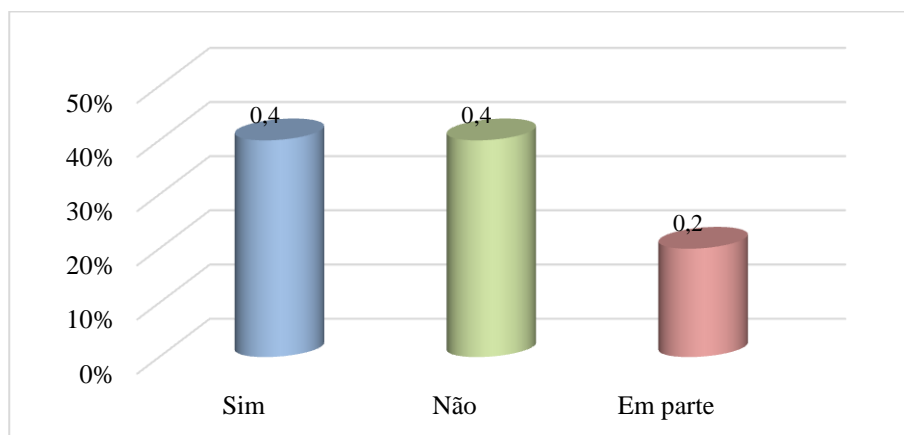
No que respeita à existência de um plano interno de regras e procedimentos, a serem cumpridos, para que a atividade se desenvolva sem que ocorram riscos ambientais e pessoais, tendo em conta a especificidade da atividade, cerca de 40% referiram que sim, que existe um plano, a mesma percentagem respondeu que não. Cerca de 20% responderam “em parte”.

**Tabela 13:** Plano interno de regras e procedimentos.

	Frequência	Percentagem
Sim	2	40,0
Não	2	40,0
Em parte	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 13:** Plano interno de regras e procedimentos



*Fonte: própria*

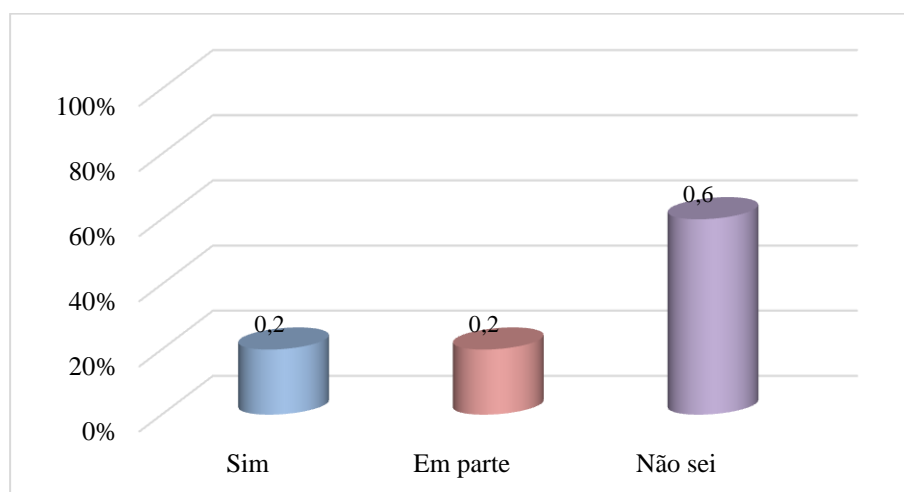
Cerca de 20% do total de inquiridos afirmou que a empresa possui certificação ISO ou outra da área ambiental. A mesma percentagem respondeu que “em parte”, enquanto 60% referiu que não sabe (Tabela 14).

**Tabela 14:** Certificação ISO.

	Frequência	Percentagem
Sim	1	20,0
Não	1	20,0
Não sei	3	60,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 14:** Certificação ISO.



*Fonte: própria*

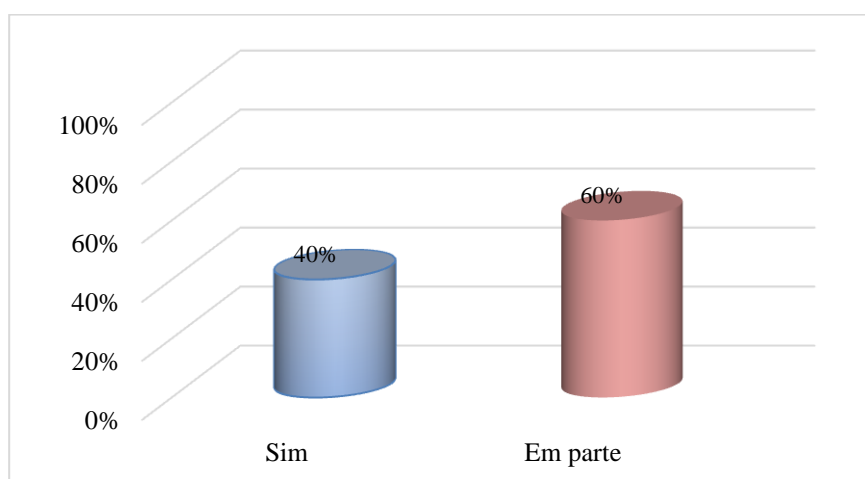
Na Tabela 15 verificamos que 60% dos inquiridos consideram que é possível “em parte” diminuir os custos de produção ao mesmo tempo que diminui o seu impacto ambiental, enquanto 40% referem que sim, que é possível essa diminuição.

**Tabela 15:** Diminuição dos custos de produção vs. Impacto ambiental

	Frequência	Percentagem
Sim	2	40,0
Em parte	3	60,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 15:** Diminuição dos custos de produção vs. Impacto ambiental



*Fonte: própria*

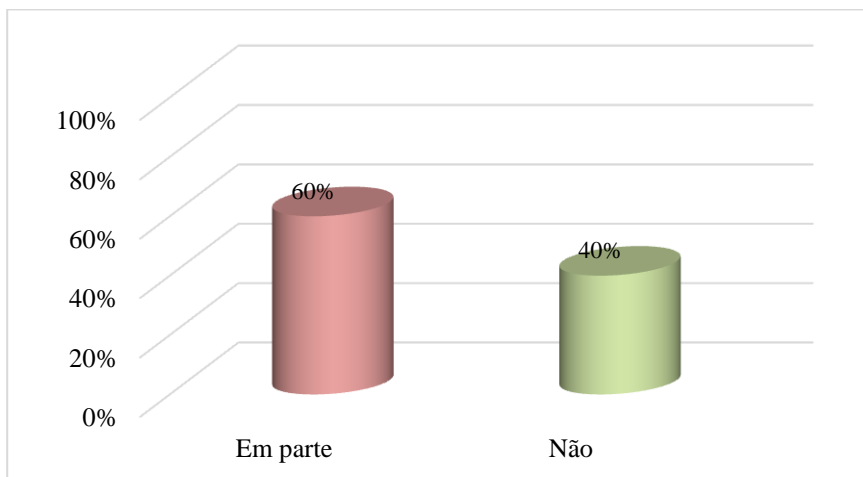
Quando se interrogou se na extração e produção do petróleo e seus derivados a empresa ponderava os potenciais impactos ambientais, 40% dos inquiridos afirmaram que não, outros 60% referiram que “em parte” (Tabela 16).

**Tabela 16:** Redução do impacto ambiental com a extração de petróleo

n	Frequência	Percentagem
Em parte	3	60,0
Não	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 16:** Redução do impacto ambiental com a extração de petróleo.



*Fonte: própria*

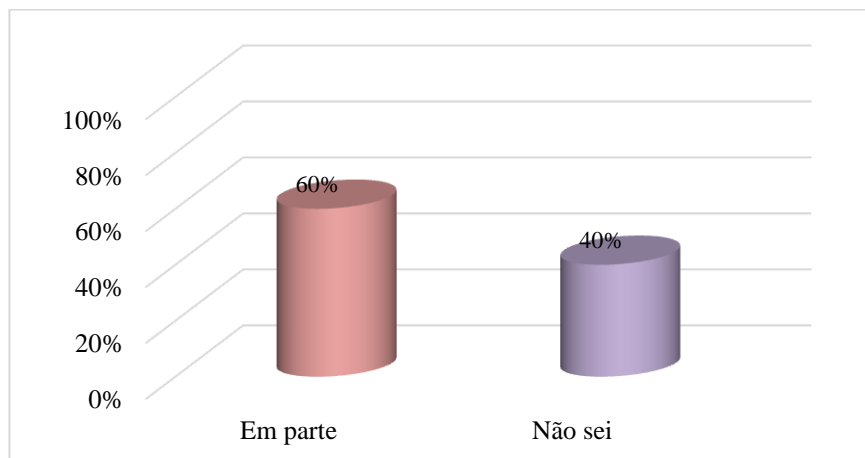
Na Tabela 17 verificamos que 60% dos inquiridos são da opinião que a empresa disponibiliza “em parte” informação ambiental clara sobre os seus produtos e seus eventuais impactos aos fornecedores e à comunidade local. Já 40% referiram que não sabem se essa informação é fornecida.

**Tabela 17:** Informação sobre os produtos e impactos

	Frequência	Percentagem
Em parte	3	60,0%
Não sei	2	40,0%
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 17:** Informação sobre os produtos e impactos



*Fonte: própria*

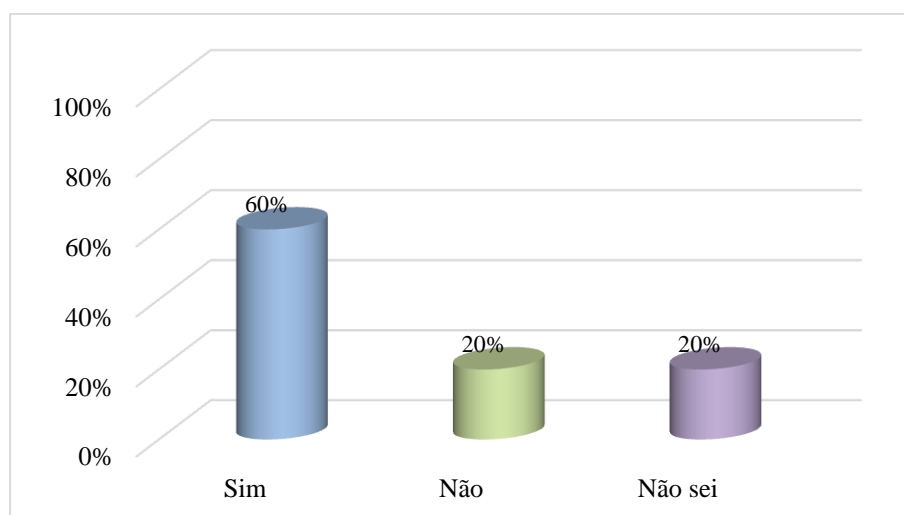
Através da Tabela 18, verificamos que 60% dos inquiridos referiram que a empresa possui uma política destinada a garantir a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, negócios e publicidade. Apenas 20% mencionaram que não está implantada essa política e a mesma percentagem não sabe.

**Tabela 18:** Política para garantir honestidade e qualidade

	Frequência	Percentagem
Sim	3	60,0
Não	1	20,0
Não sei	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 18:** Política para garantir honestidade e qualidade



*Fonte: própria*

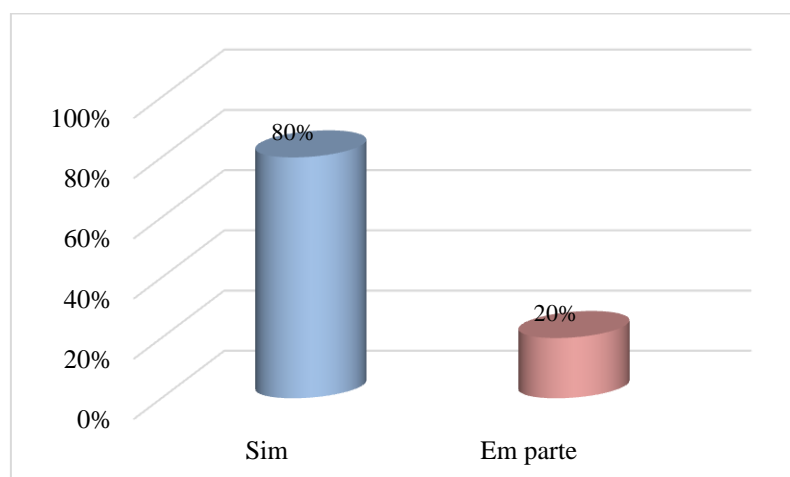
Com base na Tabela 19, podemos verificar que 80% dos inquiridos mencionaram que a empresa garante o pagamento atempado das faturas dos seus fornecedores, enquanto apenas 20% referiram que esse pagamento é “em parte”.

**Tabela 19:** Pagamento atempado das faturas

	Frequência	Percentagem
Sim	4	80,0
Em parte	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 19:** Pagamento atempado das faturas



*Fonte: própria*

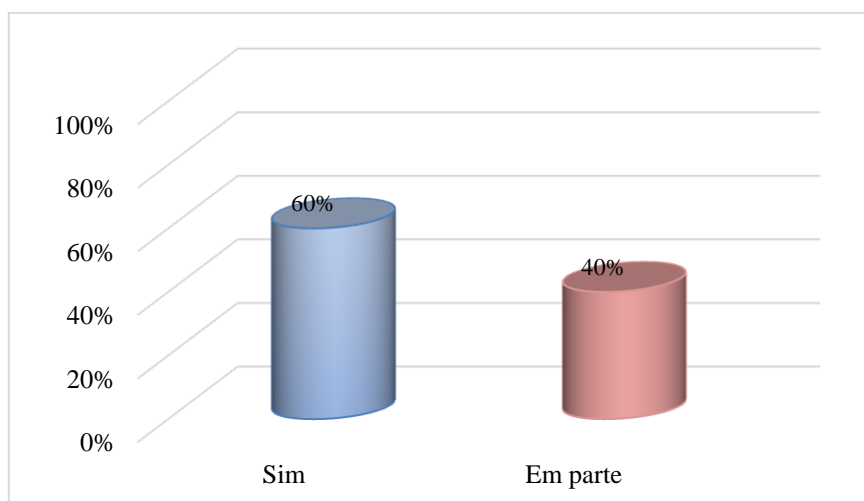
De acordo com a questão “a empresa dispõe de algum processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais”, cerca de 60% referiram que sim, enquanto 40% mencionaram “em parte”.

**Tabela 20:** Existência de processo de registo de reclamações

	Frequência	Percentagem
Sim	3	60,0
Em parte	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 20:** Existência de processo de registo de reclamações



*Fonte: própria*

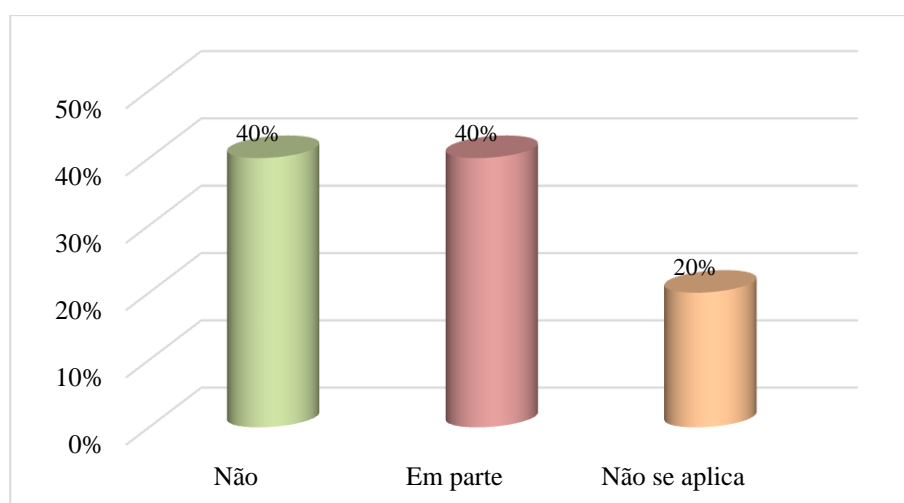
Na Tabela 21, podemos observar que 40% dos inquiridos afirmaram que a empresa não coopera com outras empresas ou organizações da área petrolífera, na abordagem de questões suscitadas pela responsabilidade empresarial. A mesma percentagem mencionou que essa cooperação se faz “em parte” e 20% não sabe.

**Tabela 21:** Cooperação com outras empresas da área petrolíferas

	Frequência	Percentagem
Não	2	40,0
Em parte	2	40,0
Não sei	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 21:** Cooperação com outras empresas da área petrolíferas



*Fonte: própria*

Na Tabela 22, verificamos que 20% dos inquiridos referem que os valores e regras de conduta da sua empresa estão definidos de forma clara, tendo em conta as especificidades do sector petrolífero. Já 60% referem que esses valores e regras estão definidos “em parte” e 20% não sabem.

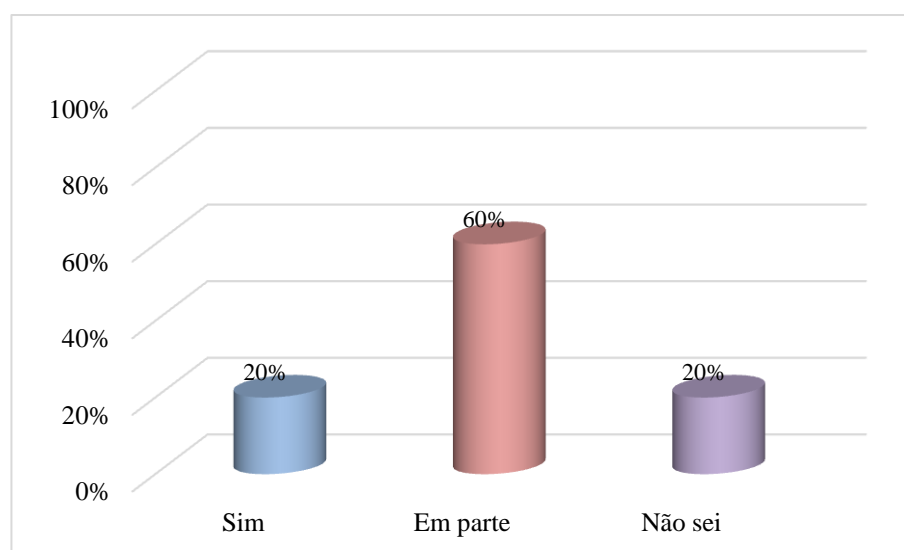


**Tabela 22:** Valores e regras de conduta

	Frequência	Percentagem
Sim	1	20,0
Em parte	3	60,0
Não sei	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 22:** Valores e regras de conduta



*Fonte: própria*

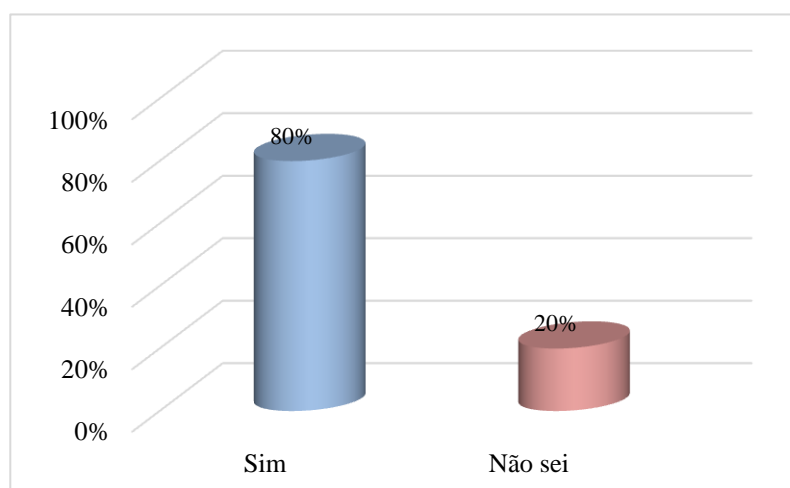
Cerca de 80% dos inquiridos referiu que comunicam os valores das suas empresas a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas. E 20% não sabe (Tabela 23).

**Tabela 23:** Comunicação dos valores da empresa a clientes

	Frequência	Percentagem
Sim	4	80,0
Não sei	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 23:** Comunicação dos valores da empresa a clientes



*Fonte: própria*

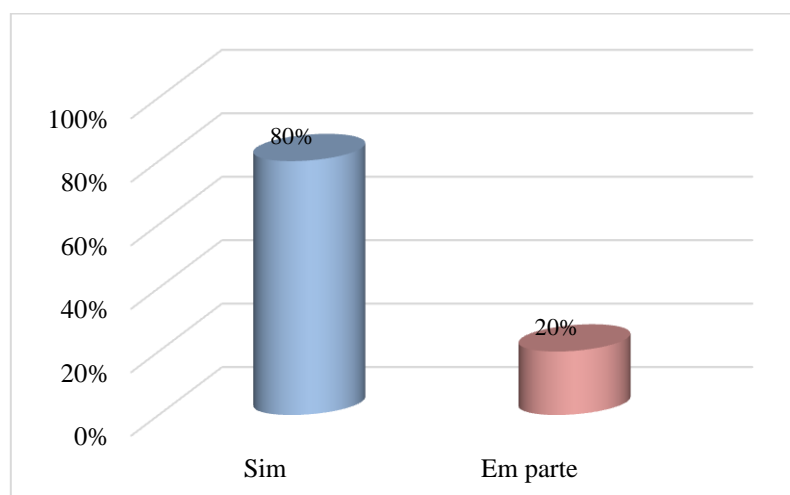
Na Tabela 24, observamos que 80% dos inquiridos são da opinião de que a empresa proporciona formação aos trabalhadores sobre conteúdos específicos do sector petrolífero, sobre a conduta e valores da própria empresa. Cerca de 20% não sabe.

**Tabela 24:** Formação aos trabalhadores sobre o tema do petróleo

	Frequência	Percentagem
Sim	4	80,0
Em parte	1	20,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 24:** Formação aos trabalhadores sobre o tema do petróleo



*Fonte: própria*

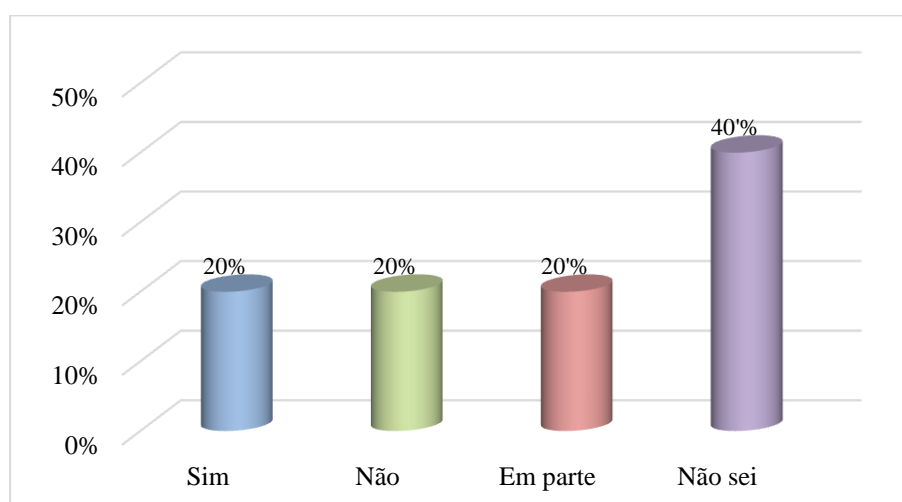
Por último, quanto à questão “a empresa contribui, através de patrocínios ou mecenato, para causas sociais e apoio à comunidade em que está integrada”, cerca de 20% referiu que sim, a mesma percentagem mencionou que não e outros 20% foram da opinião de que essa contribuição é realizada “em parte” (Tabela 25).

**Tabela 25:** Contribuição para causas sociais

	Frequência	Percentagem
Sim	1	20,0
Não	1	20,0
Em parte	1	20,0
Não sei	2	40,0
Total	5	100,0

*Fonte: própria*

**Gráfico 25:** Contribuição para causas sociais.



*Fonte própria*

### **3.4 Análise dos Dados Qualitativos**

Relativamente à análise das entrevistas aplicadas (cinco entrevistas), também elas a membros da empresa petrolífera aos quais foram aplicados os questionários e com cargos administrativos e de chefia, verificamos que houve uma grande dificuldade em obter respostas completas a todas as questões colocadas.

Das respostas que obtivemos, verificamos que grande parte dos entrevistados entende que a responsabilidade social e a sustentabilidade são aspetos positivos para as empresas e que estes podem ser importantes, essencialmente na valorização da sua imagem, sendo considerado um aspeto diferenciador.

Quando se faz uma abordagem a nível global, isto é, quando se questiona se, ao darem o exemplo, poderão contribuir para que as outras empresas também assumam um comportamento mais responsável, melhorando o desenvolvimento do mercado angolano em geral, verificamos que os entrevistados não têm opinião formada sobre esta questão ou simplesmente não respondem. Este fato pode ser entendido de várias formas, desde logo um certo desacreditar de que seja possível alterar a médio prazo determinados comportamentos, falta de interesse sobre essa evolução ou então, falta de motivação para responder a todas as questões, uma vez que estas eram as questões que surgiam no final da entrevista.

Apesar de todos os entrevistados considerarem que a sua empresa já desenvolve ações de responsabilidade social e sustentabilidade, quando questionados sobre exemplos das mesmas foram mencionados poucos exemplos, como recolha de resíduos, distribuição de alimentos e apoio a instituições.

Consideramos que esta ausência de mais ações e com maior variedade contrasta com o facto de todos os entrevistados, exceto dois, considerarem que a empresa desenvolve ações de responsabilidade social e sustentabilidade, havendo uma discrepância grande entre as perceções e a realidade, que pode eventualmente ser justificada por uma certa banalização destes conceitos, estando, em certa medida, a ser mal entendidos ou assimilados, uma vez que eles são e implicam muito mais que as ações descritas pelos entrevistados.

Assim, a análise das entrevistas permite-nos verificar que, apesar de haver uma noção da importância que a responsabilidade social e sustentabilidade têm no seio e desenvolvimento das empresas, existe ainda uma certa falta de informação clara e objetiva sobre o tema.

Este é, na realidade, um aspeto que deve ser tido em atenção e ser objeto de análise, uma vez que, quando se fala sobre responsabilidade social e sustentabilidade, muitas vezes pode cair-se no erro de ao, desenvolver-se uma ou outra ação de cariz mais social ou de estímulo aos colaboradores se considerar que se está a assumir uma política de responsabilidade e sustentabilidade. Contudo, esta questão não é assim tão linear, já que estas políticas exigem um grande esforço e investimento, quer financeiro quer a nível dos recursos

humanos que permitam uma reestruturação das operações das empresas numa filosofia mais responsável.

### **3.5 Limitações ao estudo e Recomendações Futuras**

O presente estudo apresentou desde logo limitações pela distância geográfica em relação ao objeto de estudo, uma vez que o estudo dizia respeito à análise das políticas de responsabilidade social e sustentabilidade no tecido empresarial angolano. Lamentavelmente, só foi possível considerar uma empresa petrolífera que, ainda que tenha significado neste setor, não pode ser representativa de todo o tecido empresarial.

Outras das limitações prendeu-se com a dificuldade de conseguir um número significativo de pessoas com disponibilidade para responder às questões. Para desenvolver este tipo de estudo é fundamental conseguir o envolvimento de diversas empresas e de colaboradores de diversos níveis hierárquicos, de forma a conseguir-se ter uma diversidade de dados que permita uma caracterização mais completa da realidade em estudo.

Apesar de se ter conseguido obter algumas respostas, para que se pudesse considerar que o estudo caracteriza toda a realidade empresarial angolana seria importante ter uma quantidade de respostas muito superior.

Por conseguinte, consideramos que, em estudos futuros, será importante ter uma amostra mais significativa, procurando formas de conseguir que mais empresas aceitem participar no estudo. Apesar de sabermos que será difícil, já que este é um tema muito sensível pois implica dar a conhecer formas de atuação internas das empresas, o que nem sempre é bem aceite pelas administrações e gestores, seria importante insistir.

Tendo em conta que a economia continuará a crescer, cada vez mais a responsabilidade social e a sustentabilidade serão temas que deverão estar na agenda das empresas como ponto a ser estudado, tanto a nível de estratégia de gestão como de gestão da imagem da empresa.

Assim, consideramos que será de bastante interesse que, em futuros trabalhos de investigação, seja feita uma análise evolutiva dos comportamentos das empresas face a este tema e um novo estudo sobre as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.

## **Conclusão**

Ao longo deste trabalho realizámos uma abordagem teórica sobre a temática da responsabilidade social e da sustentabilidade.

Estes temas são atualmente muito discutidos na sociedade, pelo facto de cada vez mais existir uma preocupação com o impacto que determinadas atividades económicas, podem ter na sociedade e também no próprio meio envolvente em que estas se desenvolvem, sendo os impactos ambientais dos que mais têm vindo a ser discutidos.

Com o desenvolvimento das sociedades sustentadas no crescimento industrial e tecnológico e com o progressivo aumento da competitividade de mercado, as empresas sentem necessidade de serem competitivas sem aumentarem os seus custos. Esta necessidade pode, por vezes, levar a que existam desequilíbrios e que os impactos negativos do desenvolvimento possam não ser tidos em conta, uma vez que se desenvolvem as atividades com base nos resultados imediatos e não a longo prazo e visando a sustentabilidade.

Assim, cada vez mais as empresas têm desenvolvido preocupações nas áreas da responsabilidade social e sustentabilidade, antes de mais por considerarem que este tipo de políticas pode ser um aspeto diferenciador positivo, que lhes trará benefícios a nível da sua imagem e competitividade no mercado. Para além disto, assumir uma postura de responsabilidade social e de sustentabilidade tem cada vez mais sido encarado como um facto que implica um investimento inicial, que pode ser significativo, mas que a longo prazo permite uma maior eficiência e diminuição de custo de operação, sendo por isso uma mais-valia que se preconiza no tempo.

Como já referimos, existem setores que podem ter impactos negativos mais significativos, principalmente aqueles que atuam e intervêm de forma muito significativa nos recursos naturais das regiões.

Nas sociedades menos desenvolvidas ou que estão em forte processo de desenvolvimento, muitas vezes, os resultados e o crescimento económico levam a que os impactos negativos na natureza e sociedade sejam desvalorizados, podendo levar a que fortes desequilíbrios ocorram tornando o crescimento não sustentável.

Neste âmbito, e pela proximidade ao tema, consideramos de interesse estudar o ponto de desenvolvimento atual, relativamente à responsabilidade social e sustentabilidade do tecido

empresarial angolano, uma vez que o país se encontra numa fase importante de crescimento e desenvolvimento económico e social.

No nosso estudo podemos verificar que, apesar de existir já uma consciência para a importância de se adotarem políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, estes conceitos ainda não estão devidamente implementados nem são claros. No âmbito da nossa investigação verificou-se que se associa a estas políticas ações que, muitas vezes, se enquadram na área dos estímulos laborais.

A economia angolana tem vindo a apresentar um crescimento constante nos últimos anos, sendo grande parte desse desenvolvimento feito através de atividades que se baseiam muito no uso da exploração de recursos naturais, como é o caso do petróleo. Este facto levanta ainda mais questões no que diz respeito à sustentabilidade dos recursos, uma vez que é uma atividade muito poluidora e que, conseqüentemente, pode ter outros impactos negativos a nível social e económico.

A nível social é importante que o desenvolvimento das atividades económicas não prejudique o acesso aos recursos por parte das populações, não devendo o seu uso ser abusivo e que ponha em causa a sua sustentabilidade. A distribuição da riqueza gerada por estas atividades é também fundamental, pois a criação de grandes discrepâncias sociais leva a que haja maior propensão a conflitos, estando neste ponto o fator económico também envolvido.

As empresas devem preocupar-se em garantir boas condições aos seus trabalhadores, mas devem também desenvolver ações que permitam a melhoria da qualidade de vida da população local em geral, investindo parte das mais-valias conseguidas na sua atividade no desenvolvimento local.

Assim, neste estudo entendemos que na empresa angolana estudada existe ainda um grande caminho a ser percorrido no sentido de desenvolver mais e melhores práticas de responsabilidade social e sustentabilidade. É fundamental que seja feito um investimento na consciencialização e formação a nível deste tema, uma vez que verificamos ao longo da investigação que existe ainda uma certa falta de informação ou pelo menos de valorização desta temática.

Em suma, entendemos que este estudo faz uma abordagem inicial ao tema da responsabilidade social e sustentabilidade em Angola, um país que se encontra num ponto de viragem, de significativo desenvolvimento económico, que importa refletir a nível social, garantindo um crescimento sustentável e transversal a toda a sociedade.

Para que o país consiga seguir uma trajetória de desenvolvimento, importa que tenha uma visão de futuro a longo prazo, pensando nas gerações futuras e não só no curto e médio prazo.

O Estado deve assumir um papel de encaminhador e influenciador, incutindo nas empresas a necessidade de adotarem este tipo de práticas e de investirem no país e no seu desenvolvimento. A nível internacional, as empresas que assumem posturas de maior responsabilidade e que têm preocupações sustentáveis são melhor aceites, podendo este fato contribuir para o melhor relacionamento com mercados estratégicos para Angola.



## **Bibliografia**

- Amundsen, I. & Wiig, A. (2008). Social Funds in Angola. Channels, Amounts and Impact. (CMI Working Paper WP 2008:8). Bergen: Chr. Michelsen.
- Andrews, K. R. (1989). *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Araújo, J. & Blakeley A. (2003). *Responsabilidade Social das Empresas (CSR) no Sector Petrolífero em Angola*. Luanda: Banco Mundial:.
- Aupperle, E. & Carroll, B. (1985). An empirical-examination of the relationship between corporate social-responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *The Academy of Management Journal*. 43(4), 717-736.
- Birou, A. (1982). *Dicionário das Ciências Sociais*. Lisboa: D. Quixote.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Brammer, S., Millington A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brammer, S. J. & Pavelin, S. (2004). Voluntary social disclosures by large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, 13(2-3), 86-89
- Bresser, P. (1999). *O público não-estatal na reforma do Estado*. (pp. 15-47). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Carrol, A. (1999). Corporate Social Responsibility evolution of a definition construct. *Business Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral

- management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Comenford, M. (2005). *O Rosto Pacífico de Angola*. Windloek, Luanda: Edição de autor.
- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991). *Nosso Futuro Comum*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Acedido em 28 de julho de 2013 em <http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13.
- Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environmental and Responsibility*. New York: McGraw-Hill Company.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- De George, T. (2006). *Business Ethics*. (6<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Demajorovic, J. (2001). *Sociedade de Risco e Responsabilidade Sócio ambiental perspectivas para a educação corporativa*. S. Paulo: Senac.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- Dunphy, D.; Griffiths, A. & Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Routledge.
- Fragoso, A. (2010). Angola – O papel do sector energético na Comunidade de Desenvolvimento da África Austral – Estudo de caso do petróleo. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa para a obtenção do grau de mestre em Ciência Política e Relações Internacionais/Relações Internacionais, orientada pela Professora Doutora Catarina

Mendes Leal, Lisboa.

Freeman, R. & Reed, D. (1984). Stockholders and Stakeholders. *California Management Review*, XXV(3), 88-106.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. New York: New York Times Magazine

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71

George, L. & Bennett, A. (2004). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: Belfer Center for Science and International Affairs.

Global Reporting Initiative [GRI] (2002). *Sustainability: Reporting Guidelines*. Boston: GRI.

Heleno, M. L. (2008). Avaliação do impacto da implementação da responsabilidade social através das relações com os Stakeholders. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Coelho, Coimbra.

Husted, B. & Allen, D. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21 – 31.

Jesus, M. (2002). Ética Empresarial e Responsabilidade Social da Empresa – o que pensam os gestores algarvios. *Revistas dos Algarves*, 10. Escola Superior de Gestão e Turismo do Algarve.

Joyner B. E. & Payne, D (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.

Kassai, J. R. & Sakugawa, S. S (2009). *Estudo comparativo entre Brasil e Angola: aspectos sócio-econômicos, contábeis e de Responsabilidade Social Empresarial*. XI Encontro Nacional e I Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Engema, 2009, novembro, 3-5, São Paulo, Brasil.

- Livro Branco de Angola (2009). Angola - White Book On The 2009 Elections. Namibia.
- Martini, C. (2008). O processo de adaptação de uma empresa angolana a mudanças no meio ambiente em que se insere: estudo de caso. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Caxias do Sul para a obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor Doutor Paulo Barcellos, Caxias do Sul.
- Martins, G. A. & Lintz, A. (2000). *Guia para elaboração de monografia e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas.
- Matos, J. (2007). Responsabilidade Social como vantagem competitiva e estratégica. *Jornal de Contabilidade - Apotec*, 369, 397 – 398.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: MacGrow-Hill Company.
- Neves, F. (2009). Turismo sustentável e ecoturismo em zonas costeiras : estudo: Barra e S. Jacinto. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão e Desenvolvimento em Turismo da Universidade de Aveiro, para a obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor Doutor Carlos Costa, Aveiro.
- Oliveira, R. S. (2007). Business success, Angola-style: postcolonial politics and the rise and rise of Sonangol. *Journal of Modern African Studies*, 45(4), 595-619.
- Parrado, M. & Tomás, N. (2008). Entrevista ao Presidente do Conselho económico e Social (CES) – Uma empresa que não tenha o sentido da responsabilidade social não cumpre a sua função. *Revista INGENIUM*, 108. Novembro/ Dezembro
- Pereira, J. (2009). Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objectivo comum. *Economia Global e Gestão*, 14(1), 115-126.
- Programa de Desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas (2012). República de Angola.
- Quazi, A. & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rego, A., Pina, M., Da Costa, N. G., Gonçalves, H., Cardoso, C. C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. (2ª Ed.). Lisboa: Editora HR.
- República de Angola (2012). *Programa de desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas*. Angola.
- Ryan, P. (2003). Sustainability Partnerships: eco-strategy theory in practice? *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 14(2), 256- 278.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente*. São Paulo: Fundap.
- Sarkis, J. & Sroufe, R. (2005). *Strategic Sustainability: The state of the Art In Corporate Environmental Management Systems*. USA: Greenleaf Publications.
- Savitz, A. W. (2007). *A Empresa Sustentável*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Schwartz, M. & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Simões, F. C. (2014). O desafio da diversificação da economia angolana. Comunicação apresentada na Conferência “Os desafios da diversificação da economia angolana”, no Auditório Agostinho da Silva, outubro, 27, 2114, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Sonangol (2009). *Responsabilidade Social Corporativa e Conteúdo Nacional*. Direcção de Negociações. Apresentação em Novembro 2009. Luanda.
- Walter, L. (2007). Angola: O papel e contributo do sector dos petróleos de Angola no desenvolvimento socio-económico do país. Desafios e expectativas (1975-2005). Dissertação apresentada ao Departamento de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa para a obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor Doutor Ahmad Afzal, Lisboa.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wiig, A. & Kolstad, I. (2010). Empresas multinacionais e instituições do país: Um estudo de caso das actividades e RSE em Angola. *International Business Review*, 19, 178-190.

- Xu, S.; Walker, H.; Nairn, A. & Johnsen, T. (2007). *A Network Approach to Understanding “Green Buying” – A Literature Review*. 23<sup>rd</sup> IMP Conference, Industrial Marketing and Purchasing, September, 1-5, 2013, Manchester. Acedido a 12 de maio de 2014 em [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/85/83/49/PDF/Xu\\_Walker\\_Nairn\\_Johnsen\\_IMP\\_conference\\_2007.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/85/83/49/PDF/Xu_Walker_Nairn_Johnsen_IMP_conference_2007.pdf)
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4<sup>a</sup> Ed.). Thousands Oaks, California: Sage Publications.

### **Websites Consultados**

SONANGOL: [www.sonangol.co.ao/](http://www.sonangol.co.ao/)

## **Apêndices**

---

## **Apêndice I – Questionário**

### **Questionário**

As empresas procuram assumir posturas de responsabilidade social e sustentabilidade uma vez que, cada vez mais se entende que estas práticas podem ser beneficiadoras do desempenho das empresas, ao mesmo tempo que contribuem para um melhor relacionamento com o ambiente, comunidade e recursos humanos.

Importa assim, avaliar se na sua empresa se adoptam algumas destas práticas e de que tipo. Pedimos a sua colaboração através da resposta ao presente questionário.

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo Ocupado: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: F ☐ M ☐

1. Incentiva os seus trabalhadores a evoluírem na carreira e estimule os seus conhecimentos pessoais? (Avaliação de desempenho, formação continua)

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

2. No processo de recrutamento existe preocupação em seleccionar de forma igualitária, sem discriminação? (mulheres, diferentes etnias, pessoas com deficiência?)

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐



3. A empresa dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os s trabalhadores?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

4. A empresa preocupa-se em proporcionar aos seus trabalhadores um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

5. A empresa proporciona formação contínua aos seus colaboradores?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

6. Tendo em conta que a produção de petróleo está frequentemente relacionada com impactos ambientais, a empresa procura reduzir o impacto ambiental a nível da poupança de energia?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

7. A empresa procura a minimização de resíduos resultantes da extracção e produção do petróleo e seus derivados através da prática da reciclagem?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

8. A empresa procura a minimização de resíduos resultantes da extracção e produção do petróleo e seus derivados a nível das emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes, ruído?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

9. A empresa dispõe de um departamento interno que assuma as funções de controlo de qualidade e acompanhe a atualização das leis nesta área?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

10. A empresa possui um plano interno de regras e procedimentos a serem cumpridos para que a atividade se desenvolvam sem que ocorram riscos ambientais e pessoais tendo em conta a especificidade da atividade?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

11. A empresa possui alguma certificação ISO ou outra da área ambiental?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

Se sim, qual? \_\_\_\_\_

12. Considera que é possível diminuir os custos de produção ao mesmo tempo que diminui o seu impacto ambiental?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

13. Na extracção e produção do petróleo e seus derivados a empresa pondera os potenciais impactos ambientais?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

Se sim, de que forma? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. A empresa disponibiliza informação ambiental clara sobre os seus produtos e eventuais impactos dos mesmos, aos clientes, aos fornecedores e à comunidade local?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

15. A empresa possui uma política destinada a garantir a honestidade e qualidade em todos os seus contractos, negócios e publicidade?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

16. A empresa na seleção dos fornecedores tem a preocupação de selecionar empresas que adotem práticas de responsabilidade social e sustentabilidade?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

17. A empresa dispõe de algum processo de registo e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores e parceiros comerciais?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

18. A empresa coopera com outras empresas ou organizações da área petrolífera, na abordagem de questões suscitadas pela responsabilidade empresarial?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

19. Os valores e regras de conduta da sua empresa estão definidos de forma clara, tendo em conta as especificidades do sector petrolífero?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

20. Comunica os valores da sua empresa a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

21. Proporciona formação aos trabalhadores sobre conteúdos específicos do sector petrolífero, sobre a conduta e valores da empresa?

Sim ☐ Não ☐ Em parte ☐ Não sei ☐ Não se aplica ☐

### **Perguntas abertas**

1. De que forma a empresa considera que as práticas de sustentabilidade e responsabilidade social poderão contribuir para facilitar ou melhorar os seus negócios a nível internacional?

---

---

---

2. Considera-se um exemplo para outras empresas do sector? Porquê?

---

---

---

## **Apêndice II - Entrevista**

### **Entrevista**

**Nome da Empresa:**

---

**Nome do Entrevistado:**

---

**Cargo Ocupado na empresa:**

---

- 1.** A empresa neste momento desenvolve algum tipo de políticas de Responsabilidade Social? Quais?

---

---

---

- 2.** De que forma a filosofia da empresa passa pela adoção de políticas de Responsabilidade Social e quais os motivos para abordar ou não?

---

---

---

- 3.** Considera que ao guiar a atividade normas ou princípios de responsabilidade social, consegue diferenciar-se das outras empresas?

---

---

---

4. De que forma a adoção destes princípios pode levar a que a empresa se torne mais competitiva?

---

---

---

5. A estratégia da empresa assenta em princípios de sustentabilidade, que permita à empresa perspetivar a sua atividade no futuro?

---

---

---

6. Considera importante para o desenvolvimento do tecido empresarial angolano que as empresas desenvolvam estas preocupações com o ambiente e responsabilidade social?

---

---

---

7. Em que medida considera que estas posturas de responsabilidade social e sustentabilidade poderão contribuir para a melhoria da imagem das empresas angolanas a nível internacional?

---

---

---